



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Norma ISO 18091:2014. Estudio y orientaciones para su implantación efectiva en un municipio

Autor

Sergio José Oncíns Ballarín

Director

Dr. María Victoria Sanagustín Fons

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	5
2. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE MI TFG.	8
3. METODOLOGÍA – ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	11
3.1. CREACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES-ESTRUCTURA	12
4. MARCO TEÓRICO.....	14
4.1. GOBERNANZA.....	14
4.2. TRANSPARENCIA	18
4.3. GUIA DE APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 18091:2014 EN LOS GOBIERNOS LOCALES	20
4.4. DIRECTRICES PARA LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO9001 EN EL GOBIERNO LOCAL – ISO DIS18091:2017.....	21
4.4.1. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	22
4.5. SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 -REQUISITOS	23
4.5.1. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	23
4.5.2. LIDERAZGO	25
4.5.3. PLANIFICACIÓN.....	26
4.5.4. LOS RECURSOS	28
4.5.5. PROCEDIMIENTO	31
4.5.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	38
4.5.7. MEJORA.....	42
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS: ANÁLISIS DE LA NORMA ISO 18091.....	45
5.1. METAS	45
6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	47
ANEXO A.....	51
ANEXO B.....	58
ANEXO C	59
ANEXO D.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	64

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas privadas siempre han querido producir bienes y servicios con gran calidad, también han entendido que sus sistemas de calidad puedan ser reconocidos por una entidad externa y sean certificados. Por eso, parece lógico que la Administración Local intente también implantar su propio Sistema de Gestión de la Calidad. En este caso los considerados clientes, son los ciudadanos, que viven y pagan sus impuestos en cada localidad. El Ayuntamiento debe informar de los resultados de su trabajo y ha de rendir cuentas a sus accionistas, en este caso los ciudadanos.

Según el diccionario de la Real Academia de la lengua española, la calidad es el conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor, o peor que el resto de su especie.

Desde la Norma Internacional ISO 8402, ya derogada, se definía la calidad como: *conjunto de propiedades de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresas o implícitas*. La Norma internacional ISO 9004:2018 indica que la gestión de la calidad es en una organización: *“La creación y el mantenimiento de la calidad en una organización dependen de una aproximación sistemática de la gestión de la calidad con objeto de garantizar que comprendan y alcancen las necesidades de los clientes. Para obtener calidad es necesario que todos los niveles de la organización se adhieran a los principios de la calidad y el sistema de gestión de la calidad establecido se revise y mejore continuamente en base a la retroalimentación que proviene de la percepción del cliente del servicio prestado”*.

Se ha de intentar convertir al ciudadano, como destinatario de los servicios prestados por la Administración Local y así justificar la existencia de la misma.

Lo más importante es la satisfacción del cliente/ ciudadano, todo gira en torno a ello. En la Administración el cliente es el ciudadano pero los funcionarios han seguido una cultura basada en un control muy cuidadoso de estricta legalidad, alejada de las percepciones orientadas a la satisfacción del ciudadano al que sirve. Hoy en día, los ciudadanos han de valorar en todo momento su grado de satisfacción por los servicios que presta la administración pública ya que es el mejor indicador de la calidad del trabajo de los servidores, es lo que los ciudadanos esperan recibir.

Esta nueva filosofía de servicio al ciudadano, por encima de cualquier otro requerimiento, hace que una organización sea capaz de ilusionarse, que tenga como

objetivo la mejora continua y para ello será necesario mejorar la Administración Pública tanto internamente como en los procesos de gestión que se siguen en la ejecución de trabajos.

Dentro de lo que puede significar el concepto de desarrollo, está la necesidad que tienen los gobiernos de recuperar y mantener la confianza de la ciudadanía en sus decisiones e instituciones. La Administración Local debe crear comunidades locales sostenibles cuyos bienes y servicios prestados den cuenta de la garantía y cumplimiento de los derechos constitucionales; los ciudadanos esperan que esos bienes y servicios sean de buena calidad ya que son conocedores de que son financiados con sus impuestos. Estos servicios tienen la obligación de mejorar la calidad de vida y contribuir a mejorar la justicia social.

Es cierto, que no sólo la Administración Local puede realizar acciones para conseguir estos objetivos, esto no podría lograrse sin la intervención de las políticas públicas regionales, nacionales y europeas. Si bien el Municipio debe asegurar un buen desempeño administrativo con vistas a lograr y garantizar los derechos de los ciudadanos.

1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

En el mundo actual observo que los municipios han de crear comunidades sostenibles prestando bienes y servicios de calidad a sus clientes/ciudadanos. Para ello el Ayuntamiento tiene en cuenta la garantía de la ley y los derechos constitucionales.

La Constitución Española de 1978 recoge en su artículo 103 los principios básicos que deben presidir la actuación de las Administraciones Públicas, que son los de servicio, objetividad, eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación. También la Ley 7/85, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, ha incorporado estos principios; concretamente su artículo 6.1 dice *“Las Entidades Locales sirven con objetividad los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho”*

En la Ley 30/1992 de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, en su artículo tercero: *“Las Administraciones Públicas, en sus relaciones, se rigen por el principio de cooperación, y en su actuación por los criterios de eficiencia y servicio a los ciudadanos”*

El ciudadano espera que dichos bienes y servicios sean de calidad, sostenibles, coherentes, que ayuden al mejoramiento de la calidad de vida y contribuyan a la justicia social.

A partir de la Agenda Local 21, la Organización Internacional para la Normalización (originariamente en inglés International Organization for Standardization, conocida por la abreviación ISO) estableció una directriz para la Gestión del Sistema de Calidad en el Gobierno Local.

La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo a la norma ISO 18091:2014 aporta las ventajas asociadas a una ISO 9001:2015, además de considerar otras particularidades de los municipios.

Esta norma internacional sirve para mejorar la eficiencia en la gestión de todos los procesos, especialmente los procesos de gestión de gobierno, para mejorar la calidad de los servicios prestados al ciudadano, la mejora de la atención al ciudadano y el desarrollo social incluyente y sostenible. También establece planes de formación y capacitación para los empleados públicos y de esa manera incrementar el nivel de capacitación del personal. Otra justificación del estudio de esta norma es que se ha de convertir en una herramienta útil para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible

(ODS) establecidos por la Organización de Naciones Unidas (ONU) para el fortalecimiento de ciudades inteligentes en el horizonte 2030.

La implantación de esta norma va a ser muy beneficiosa para los clientes/ciudadanos, ya que otorga una mayor confianza en la institución y su gobierno, el Ayuntamiento alcanza unos niveles óptimos de gestión y asume sus funciones ante los ciudadanos de forma eficiente y transparente. Propulsa la mejora en otros ámbitos, no sólo tiene efectos beneficiosos para la gente que vive en el Municipio sino que también tiene efectos beneficiosos para el resto de gobiernos regionales y nacionales. La optimización de los recursos redunda en una mayor capacidad de atención al ciudadano y sus necesidades.

No sólo de gestión pública vive el hombre, para generar riqueza hace falta la inversión privada, los emprendedores, y sabiendo que las empresas juegan un papel fundamental en la generación de riqueza, estas necesitan un tejido económico y social productivo para poder desarrollarse en un mercado global y competitivo como el actual. Para ello, una gestión más eficaz de las administraciones locales es vital dado que se aprovechan los recursos al máximo y de manera eficiente.

Las Entidades Locales son quienes impactan más directamente en la vida de los ciudadanos, puede ser un impacto positivo o negativo. Si bien, como sabemos, el gobierno central y en la actualidad también los gobiernos autonómicos, debido al gran número de transferencias que ellos gestionan, juegan un rol central, y los gobiernos municipales, que muchas veces pasan desapercibidos, son la autoridad con mayor cercanía a los ciudadanos, por lo que se supone deberían conocer mejor las necesidades y solicitudes de sus gobernados.

Nuestra Constitución establece que las Entidades Locales son las encargadas de proporcionar agua potable, alumbrado público, recolección de basura, etc.

Ahora que establecemos la vital importancia de los Ayuntamientos, imaginemos que el Alcalde electo no tiene ni la menor idea de por dónde empezar a gobernar con eficacia, eficiencia y transparencia, y no sabe cómo empezar a resolver lo que demandan los ciudadanos. Qué necesario sería en ese momento que existiera una guía o protocolo que pudiera orientar al político en todos estos sentidos, pues bien, a pesar de su desconocimiento dicha guía existe y es la norma que se va a estudiar en profundidad en el presente trabajo, es la llamada Norma Internacional ISO 18091:2014, enfocada a conseguir promover gobiernos confiables.

La Organización Internacional para la Normalización se especializa en crear y actualizar estas normas para que todo funcione como debería funcionar en las industrias y empresas privadas, y ahora también existe una norma para las Entidades Locales.

Si los Ayuntamientos aplicaran esta norma en su administración, mejoraría la calidad del servicio a la ciudadanía, dando una mejor atención y promoviendo un desarrollo social incluyente y sostenible. Es decir, cualquier Administración Local que logre certificarse bajo esta norma será sinónimo de que es un “buen gobierno”, ahora bien, hasta en los buenos gobiernos hay niveles.

No nos quedemos atrás, y empecemos a exigir a nuestros Ayuntamientos la aplicación de esta norma para poder tener los bienes y servicios de calidad por los que pagamos nuestros impuestos.

2. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE MI TFG.

En este trabajo, se propone, como objetivo general:

Dar a conocer la tarea de realizar un proyecto sobre la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad a través de la aplicación de la Norma ISO 18091:2014 en un Ayuntamiento. Asimismo reflexionar sobre como dicha implantación responde a la necesidad de que todos los integrantes del Municipio estén convenientemente informados de los objetivos y responsabilidades que el equipo de gobierno de todo Municipio debe proporcionar a su ciudadanía.

El objetivo secundario, precisamente es:

Proporcionar conocimiento sobre las herramientas que consoliden los objetivos, que entiendo se buscan con la implantación y funcionamiento en las Entidades Locales de la Norma ISO 18091:2014 y que son:

- Dar una solución global para los Ayuntamientos.
- Ofrecer una línea internacional para la gestión de las Entidades Locales.
- Otorgar herramientas sencillas para mejorar la gestión de los Gobiernos Locales.
- Consolidar un único estándar en materia de gobiernos respaldada por la ISO.
- Extender una metodología diseñada con un criterio de flexibilidad que logra satisfacer las necesidades ciudadanas detectadas.
- Conseguir a través de la metodología, el desarrollo de los municipios para lograr la confianza de los ciudadanos y los inversionistas.

Entre sus ventajas, este sistema aporta un control de la organización a la hora de llevar a cabo sus servicios, una prevención de los riesgos que pueden surgir durante la prestación de esos servicios para intentar minimizarlos lo máximo posible. Se intenta conseguir la confiabilidad y fidelidad de los ciudadanos.

Concretando, los objetivos que he intentado alcanzar con este trabajo han sido:

- Profundizar en el conocimiento para el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015, y
- Vertebrar la aplicación de la Norma ISO 18091:2014 en Ayuntamientos.

Queda pendiente adquirir la experiencia necesaria para la implantación de esta Norma en nuestro país, pues sigue siendo una gran desconocida.

Por otra parte, falta la concienciación que pide la ONU en un tema especialmente relacionado con esta Norma, concretamente los llamados 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que tienen que ver con la prosperidad del planeta, aprobados en la Agenda 2030 y que entraron en vigor el 1 de enero de 2016.

Muchos de estos 17 Objetivos, sin duda, están vinculados al concepto de gobierno confiable, ya que para conseguir alcanzar esos Objetivos, la Organización de las Naciones Unidas pide la intervención colaborativa de todos los gobiernos, incluidos los locales.

La Organización de las Naciones Unidas sabe que las Entidades Locales son el nivel de administración mejor situado para vincular los objetivos globales a las comunidades locales.

Actualmente en España, el desarrollo de los municipios se ve favorecido por el modelo descentralizador que va de arriba abajo donde observamos que existen relaciones intergubernamentales de cooperación, aunque a veces observamos que hay duplicidad de esfuerzos y competencias. También vemos que tendría que haber mayor participación ciudadana organizada para así poder realizar mediciones del desempeño de la gestión de los Ayuntamientos y así conocer en qué situación se encuentra cada Entidad Local.

Para todo esto sirve la Norma ISO 18091:2014, los Ayuntamientos deben ser los conductores del proceso de desarrollo del Municipio. Las Entidades Locales son guiadas por el gobierno estatal, autonómico o provincial pero en un estado de cooperación para que siempre el ciudadano/cliente se sienta orgulloso de los servicios recibidos por parte de las administraciones públicas.

Las características de la Norma ISO 18091:2014 son muy claras y concisas: es un mapa, un orientador, un lenguaje, un distribuidor de tareas, un traductor de sistemas de mediación y es por último, un nuevo modelo para todos los Ayuntamientos, da igual su volumen o su situación geográfica.

Este estándar es un mapa de ruta fundamental para hacer políticamente viable lo técnicamente indispensable, de forma integral y coherente. En la actualidad la FIDEGOC (Fundación Internacional para el Desarrollo de Gobiernos Confiables) está trabajando para adaptar la ISO 18091 a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Por este motivo he querido incluir en mi Trabajo Fin de Grado la ISO DIS 18091:2017 ya que las 92 metas de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) competen a los Gobiernos Locales. Se pueden evaluar a través del Anexo B de la ISO 18091.

La Norma Internacional ISO 18091 es una herramienta que permite encontrar la ruta más rápida y óptima para proveer de mejores servicios a los ciudadanos, así como establecer las bases para construir un gobierno local sostenible.

Actualmente se encuentra en la etapa *Draft International Standard* (DIS), esta nueva versión ha sido adecuada a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (DIS) y cuenta con elementos básicos de sostenibilidad para las ciudades inteligentes.

La ISO 18091 es una Norma para construir y mantener un mínimo imprescindible de confianza entre los gobiernos y los ciudadanos. Todo esto, a través de un Sistema de Gestión de Calidad que es evaluado bajo un prisma de Gestión de Políticas Públicas.

3. METODOLOGÍA – ANÁLISIS DOCUMENTAL

Las preguntas generadoras del análisis son las siguientes: ¿Qué explica la baja productividad en algunas entidades locales?, ¿Qué elementos influyen en la degradación del medio ambiente y por qué no se adoptan las medidas oportunas, principalmente impulsadas por la Administración Pública? y ¿Qué incide en la baja cobertura de los servicios básicos?.

Uno de los objetivos de mejora para los que sirve la implantación de la Norma ISO 18091 es la ayuda que aporta a los Ayuntamientos para dar respuesta a estas preguntas, que se pueden plantear en cualquier Municipio, da igual su tamaño o localización.

Las Entidades Locales, como todas las instituciones públicas, tienen la obligatoriedad de responder con eficiencia a las demandas sociales sobre servicios de calidad y la transparencia en la gestión de los recursos. Para medir la efectividad y eficiencia de estos cambios, desde la década de los cincuenta se han establecido medidas de control, aseguramiento y gestión de la calidad. En este contexto, el conjunto de normas ISO 9000, publicadas desde 1987 por la Organización Internacional de Estándares (ISO), han establecido una serie de requisitos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que se producen en la economía. En el año 2014, se publicó la Norma ISO 18091, la primera que proporciona directrices para certificar los sistemas de gestión de calidad de las Administraciones Locales, cuya aplicación se ha generalizado a nivel global procurando la creación de gobiernos confiables y sostenibles a nivel local, regional y nacional.

Para la evaluación de la gestión en los gobiernos autónomos descentralizados municipales, esta Norma ISO 18091 presenta 39 indicadores, estructurados en función de 4 ejes: i) desarrollo institucional; ii) desarrollo económico sustentable; iii) desarrollo local incluyente; y, iv) desarrollo social sustentable.

La puntuación de los indicadores es entre 1 y 3; 1, cuando el análisis del criterio corresponde a una situación crítica (color rojo); 2, si es una situación de alerta (amarilla); y 3, cuando el criterio presenta una situación aceptable (verde). Las puntuaciones obtenidas se estandarizan y se agregan para construir un índice de calidad, cuyo valor se ubica entre 0 y 1, para una baja y alta calidad respectivamente.

Utiliza un sistema de esquema integral que se llama de semáforo, pues sigue de forma gráfica las señales en color. Siendo el rojo (prácticas inaceptables), el amarillo (se realizan esfuerzos pero no son suficientes) y el verde (existe un desempeño aceptable). El reto de cualquier Municipio o Entidad Local es conseguir evolucionar hacia el verde en todas las áreas de interés.

3.1.CREACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES-ESTRUCTURA.

La metodología consiste en que los Alcaldes con apoyo de un consultor cualificado o incluso de forma autónoma estudien cómo pueden poner en práctica la Norma ISO 18091, la cual consta de 4 áreas:

Políticas Públicas,
Desarrollo Económico Sostenible,
Desarrollo Social Incluyente y,
Desarrollo Ambiental Sostenible.

Además incluye 39 indicadores que se pueden resumir en la Tabla 1:

<p>desarrollo institucional para un buen gobierno</p> <p>gobierno responsable, planificado y organizado con un sistema integral de gestión de la calidad.</p> <p>asociado, vinculado y solidario.</p> <p>competencia y continuidad de los servidores públicos</p> <p>participación de la comunidad en políticas públicas y programas.</p> <p>fiscalmente responsable</p> <p>promotor de la protección civil y de los servicios de emergencia.</p> <p>uso sistemático de tics</p> <p>marco legal establecido y actualizado</p> <p>el estado de derecho prevalece en el territorio del gobierno local.</p> <p>transparente y con acceso a la información con integridad y responsabilidad social</p> <p>sana administración financiera</p> <p>seguro y consciente de la seguridad.</p>	<p>desarrollo económico sostenible</p> <p>promotor de las alternativas económicas innovadoras</p> <p>promotor de oportunidades de trabajos dignos</p> <p>responsable de la seguridad alimentaria</p> <p>promotor de la capacitación para el empleo local</p> <p>promotor del turismo</p> <p>responsable de la movilidad sustentable, rutas de comunicación e interconexiones</p> <p>promotor del desarrollo económico primario (rural/urbano, forestal, ganadería, agrícola y otros).</p> <p>promotor del desarrollo de la industria, el comercio y los servicios.</p>
<p>desarrollo social incluyente</p> <p>prestación de servicios públicos</p> <p>promotor del deporte, de la recreación y el desarrollo del sector social.</p> <p>promotor de la integración étnica y social</p> <p>promotor de la igualdad de género</p> <p>responsable de los sectores de la población vulnerable y de riesgo</p> <p>promotor de la salud pública</p> <p>promotor de la calidad de la educación básica</p> <p>promotor de la vivienda digna</p> <p>promotor de la educación cívica y una cultura social responsable</p> <p>promotor de la preservación del patrimonio histórico y cultural.</p> <p>responsable del combate contra la pobreza</p>	<p>desarrollo ambiental sostenible</p> <p>cuidadoso con la calidad del aire</p> <p>limpio y responsable de la basura</p> <p>cuidadoso de la imagen del entorno</p> <p>cuidadoso y responsable de los recursos naturales</p> <p>sistema eficaz del ordenamiento territorial</p> <p>cuidadoso y responsable con el agua</p> <p>cuidadoso y responsable del suelo</p> <p>promotor de la educación ambiental.</p>

Tabla 1

Fuente: elaboración propia a partir de la Norma ISO 18091: 2014.

Para este desarrollo se requiere que una serie de personas, consideradas como técnicos designados por el Alcalde para todas y cada una de las áreas municipales conformen un comité integral de calidad que con respaldo del más alto nivel, pueden establecer las condiciones mínimas necesarias para desarrollar el sistema integral de gestión, de modo que se pueden ofrecer a los ciudadanos políticas públicas que requieren de servicios eficientes y eficaces. Así, la máxima del Dr. Gasden (2015), creador de la Norma ISO 18091 es: *“Se propone hacer políticamente viable, lo técnicamente indispensable”*.

Para que los Ayuntamientos puedan ser reconocidos como confiables, existe el Reconocimiento Internacional de Confiabilidad del *“World Council for Quality”*, que se encarga de valorar y evaluar si se reúnen las condiciones, si el Gobierno Local cumple con estándares internacionales de calidad en resultados y procesos y si hay condiciones en el Municipio para la gobernanza democrática, competitividad y transparencia.

Las Instituciones Públicas tienen el deber de abrir canales que permitan esa comunicación eficaz y responsable, para que gobiernos y ciudadanos sean aliados y consigan juntos la excelencia para toda la comunidad. Por ello, es importante que se disponga de un plan estratégico para el buen gobierno, comunicación, transparencia y participación ciudadana.

La FIDEGOC (Fundación Internacional para el Desarrollo de Gobiernos Confiables) es una organización que promueve y facilita el desarrollo de gobiernos confiables en todo el mundo gracias al diseño y desarrollo de la citada metodología que permite implementar la primera norma internacional para gobiernos locales: ISO18091.

Dicha Fundación fue creada por expertos en temas concernientes a la calidad en los gobiernos, en gobernanza democrática, en políticas públicas, administración pública, planteamiento estratégico y sostenibilidad. Son los pioneros en la implementación de la Norma ISO 18091 con quince años de experiencia en proyectos de impacto municipal.

4. MARCO TEÓRICO

La mejora de la gestión del gobierno en cualquier Ayuntamiento ha sido, es y será un elemento imprescindible en la Agenda Pública Local. Los ciudadanos, además de cantidad, demandan calidad en los servicios. Frente a esta dinámica, los Ayuntamientos han generado normativas y creado o fortalecido instituciones, metodologías e instrumentos que permiten atender eficazmente las necesidades ciudadanas. Por su parte, el paradigma de la nueva gestión pública tiene como fin la eficiencia y la eficacia, es decir, resolver los problemas con la menor cantidad de recursos posibles y de manera oportuna. Para ello es necesario una concurrente participación ciudadana y la implementación de sistemas de control basados en la transparencia de los procesos de planificación y resultados. Haciendo referencia a la importancia de la Calidad en la Gestión Pública, uno de los grandes retos a los que las sociedades se enfrentan hoy en día es la necesidad de desarrollar y mantener la confianza de los ciudadanos en sus instituciones. Es posible construir un gobierno nacional, regional y un gobierno global más fuerte, trabajando a partir del nivel local, basado en la gestión de la calidad de los productos o servicios públicos así como en conseguir aumentar la confianza de los ciudadanos en sus gobiernos.

En este contexto, la Norma ISO 18091 se ha creado para proporcionar directrices, a nivel mundial, a los Ayuntamientos, para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad que cumpla con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y que satisfaga las necesidades y expectativas de los ciudadanos. (ISO 18091, 2014). A su vez es necesario considerar el hecho de que la Agenda 2030 de Naciones Unidas exponga una visión de futuro ambiciosa y movilizadora.

4.1.GOVERNANZA

El Gobierno Municipal es el elemento que permite la convivencia humana entre el conglomerado de personas que viven en un mismo Municipio y que dicha convivencia sea beneficiosa para la mayoría de los habitantes. Esto implica la realización por parte de él de todos los esfuerzos que sean necesarios para la mejora de la realidad a través de la puesta en funcionamiento de Políticas Públicas. En la Norma ISO 18091 se puede apreciar que el poder es importante, pero más importante es la agenda. La agenda es la

guía que el poder tiene que seguir para poder lograr sus objetivos, mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. Si algún elemento no aparece en la agenda del poder local, este no va a conseguir mejorar sus condiciones de habitabilidad. No va a ser tenido en cuenta.

No podemos tampoco encerrarnos en un concepto exclusivamente positivo de las Políticas Públicas. “*Una política puede consistir en no hacer nada*” (Heclo, 1972). Observamos que este tipo de “no decisión” juega un papel muy importante en la formación de las agendas o programas de actuación públicos. También deberíamos incluir en nuestro análisis los impactos o resultados no esperados, pero originados por la actividad desencadenada por la puesta en práctica de la política (Subirats, 1989)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible fueron aprobados en el año 2015 por la Organización de las Naciones Unidas, son las que se especifican en la Tabla 2:

Tabla 2: Objetivos desarrollo sostenible

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. fin de la pobreza2. hambre 03. salud y bienestar4. educación de calidad5. igualdad de género6. agua limpia y saneamiento7. energía asequible y no contaminante8. trabajo decente y crecimiento económico9. industria, innovación e infraestructura10. reducción de las desigualdades11. ciudades y comunidades sostenibles12. producción y consumo responsable13. acción por el clima14. vida submarina15. vida de ecosistemas terrestres16. paz, justicia e instituciones sólidas17. alianza para lograr los objetivos |
|--|

Fuente: elaboración propia a partir de los ODS (ONU, 2015)

Todos los objetivos tienen que ser entendidos y valorables, la gobernanza va de abajo hacia arriba, dependiendo de diversos factores de índole cultural, social, económico y político. La gobernanza, se sustenta por un patrón generado por todos los actores que participan en la vida municipal. Los gobiernos gobiernan y la gobernanza es la forma en que se aplica la fuerza por parte de la autoridad. Existe una interdependencia entre todos

los actores. Tanto el poder como la gobernanza no se centran en una sola persona, es algo mucho más amplio que el gobierno. La gobernanza es el servicio público eficiente con respeto a la ley y a los derechos humanos, es sinónimo de eficiencia en los servicios públicos.

La gobernanza es la capacidad de gobernar eficientemente y con legitimidad democrática, esto permite construir modelos de gobierno para arreglar los problemas de la ciudadanía. La gobernanza tiene mucho que ver con la relación interpersonal, trabajan con recursos económicos limitados y su distribución tiene que ser equitativa según una red ya establecida enfocada básicamente en saber quien, cuando, para que y como poner en práctica las acciones a desarrollar.

Hay que tener en cuenta todas esas variables para comprobar el nivel de gobernanza de una población; los cambios políticos, para este aspecto, no son importantes puesto que estos valores son válidos para todo tipo de gestión y da igual el color del partido político que gobierna el municipio en cada momento. Son los objetivos a alcanzar por el Municipio tanto si pertenece a un mundo rural o urbano, los derechos y servicios son los mismos.

El desarrollo es integral, implica todas las relaciones existentes en todos los niveles de gobierno. Existe la obligación de ayuda entre todos ellos porque esta es la única forma de lograr y crear desarrollo. El desarrollo significa que los ciudadanos reciben todos los servicios públicos que son requeridos en las competencias que la legislación otorga a cada administración pública. Para todo esto sirve la ISO18091, con esta norma podemos saber el grado de desarrollo de un municipio, es un método para evaluar la gestión.

Un aspecto que marca la necesidad de crear y poner en práctica la Norma ISO18091 es la falta de voluntad política para hacer viable que la ciudadanía tenga conocimiento del grado de eficiencia del Gobierno Municipal. La política municipal está en una agenda que marca las acciones a desarrollar bajo una ética fundamental para conservar condiciones de vida óptimas.

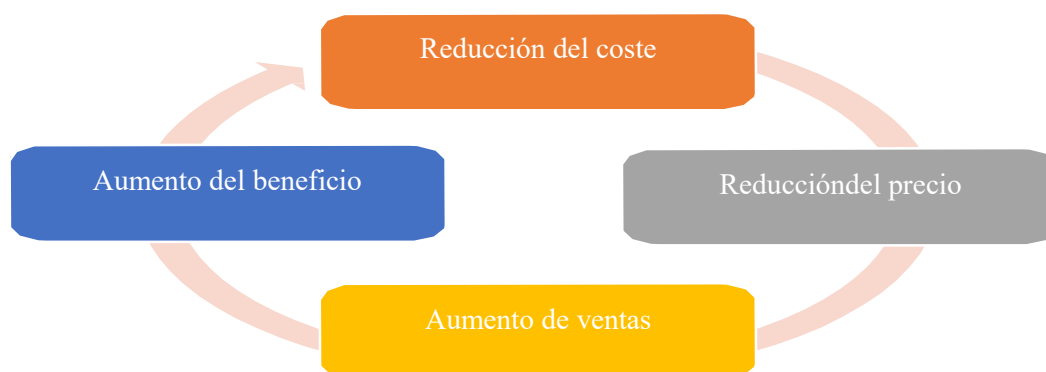
Ya de por sí, los gobiernos tienen un código ético público, al igual que cualquier ente público financiados con nuestros impuestos.

Un aspecto esencial en nuestro país, es la importancia de las relaciones intergubernamentales entre las distintas administraciones públicas. Los programas estatales deben ayudar a los municipios para pasar del rojo al amarillo, y del amarillo al verde. Los servicios públicos no deben estar duplicados y cada administración tiene obligación de ejercer sus competencias para el beneficio de la ciudadanía.

Todo está relacionado y todas las administraciones deben trabajar de forma coordinada. Una administración pública no es lo mismo que una empresa privada, mucha gente este aspecto todavía no lo sabe, para que la gente lo sepa, también sirve la ISO 18091.

Los indicadores sirven para comprobar el significado y el estado de la calidad de los servicios prestados en nuestros municipios, tal y como aparece en la Tabla 3.

Tabla 3: Ciclo de la Calidad



Fuente: parcialmente adaptado de Nebrera, 2016.

El concepto de gobernanza y las consecuencias que implica, permite gestionar bajo el amparo de los derechos humanos y las relaciones humanas. Esto nos lleva a institucionalizar incluso los denominados Observatorios Ciudadanos integrales los cuales permiten a los ciudadanos organizarse y que formen parte de la gestión municipal. Actualmente, hay un problema y es que los observatorios existentes no son genéricos o integrales ni forman parte de la gestión municipal, no tienen la fuerza que la Norma ISO18091 les confiere.

El Observatorio es un control social y la transparencia es importante pero hace falta algo más, tiene que ver con la ilusión, la pasión y las ganas de hacer las cosas, de superar los problemas. Para lograr todos estos objetivos y saber dónde estamos sirve la Norma ISO18091.

4.2.TRANSPARENCIA

Según el trabajo realizado por los profesores Brunet y Sanagustín (2017), las administraciones públicas son los instrumentos de aplicación de las políticas públicas según ciertos indicadores. Su comportamiento tiene que ser transparente según una serie de indicadores y proponen un modelo de innovación socio-institucional para la implantación de un gobierno participativo, abierto y eficaz con control de los problemas de agencia en las organizaciones públicas orientado hacia la adquisición de poder e independencia por parte de un grupo social desfavorecido para mejorar su situación individual y social aprovechando la generalización de las tecnologías de la información y la comunicación, las redes sociales y las organizaciones incidentales.

La Ley de Transparencia en España, Ley 19/2013, de 9 de diciembre, instauro el hecho de que los ciudadanos puedan ir incrementando los controles para evitar casos de corrupción en las administraciones públicas. También se promueve una nueva forma de gestionar la Administración Pública, a través de un proceso modernizador, esta Ley institucionaliza el acercamiento de la práctica política, la gestión pública y el fortalecimiento democrático en un intento de dar respuesta a las demandas de la ciudadanía para que el instrumento del Estado, las administraciones públicas gestionen adecuadamente el dinero público, propiedad de todos los ciudadanos.

Esta Ley genera un marco de referencia, pero el proceso de transformación resulta complejo tanto en su implantación como en el análisis de las causas que lo han motivado. En primer lugar, es necesario considerar que cualquier cambio en una organización debe estar totalmente asumido por los miembros de la misma para que realmente sea un cambio admitido y real (Costa y López 2010), para ello es imprescindible que sea participado, comprendido y asumido por el personal de la organización en cuyo seno se va a implantar; un trabajo de sensibilización, información y formación debe ocupar un espacio necesario para que dicho proceso cale profundo y sea una realidad, especialmente en el seno de las administraciones públicas cuyo personal, en la mayor parte de los casos, posee un empleo público permanente, de por vida.

Por otro lado, la complejidad del cambio, su implantación y evaluación igualmente vienen marcadas por razones más o menos explícitas de su puesta en marcha. Al analizarlo, se observa que la lógica del mercado, como presión externa a la organización

(Husillos, Larrinaga y Álvarez, 2011) se impone a la gestión pública; resultando que en ocasiones, los líderes y autoridades públicas en su afán por mantener su “*status quo*” y siendo conscientes que para conseguirlo deben aparentar cumplir con las reglas del juego limpio y mejorar su imagen, imponen de forma más o menos consciente dicha lógica.

Existe una ONG independiente llamada Transparencia Internacional (2017) la cual a través de unos indicadores institucionales mide el grado de transparencia de las Corporaciones Públicas en el mundo. Los indicadores de transparencia demuestran que la aplicación de la Ley de Transparencia en España se está llevando a cabo de forma cada vez más generalizada en todas las Administraciones Públicas. Además los datos del CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) indican que en 2017 en España el problema de la corrupción llega a ser un problema prioritario al que hay que buscar soluciones. Como consecuencia de estos datos, los ciudadanos piden un uso riguroso, limpio y eficaz de los fondos públicos en todas las Administraciones Públicas.

He visto en España una serie de plataformas e investigaciones relacionadas con la búsqueda del grado de transparencia existente en todas las administraciones públicas. La plataforma Dyntra, es sin duda la más fiable y completa de todas ellas, www.dyntra.org. Desarrolla una plataforma colaborativa que tiene como objeto medir la información pública de gobiernos, administraciones públicas, partidos políticos, cargos electos y los diferentes actores sociales de una manera eficiente, transparente y abierta.

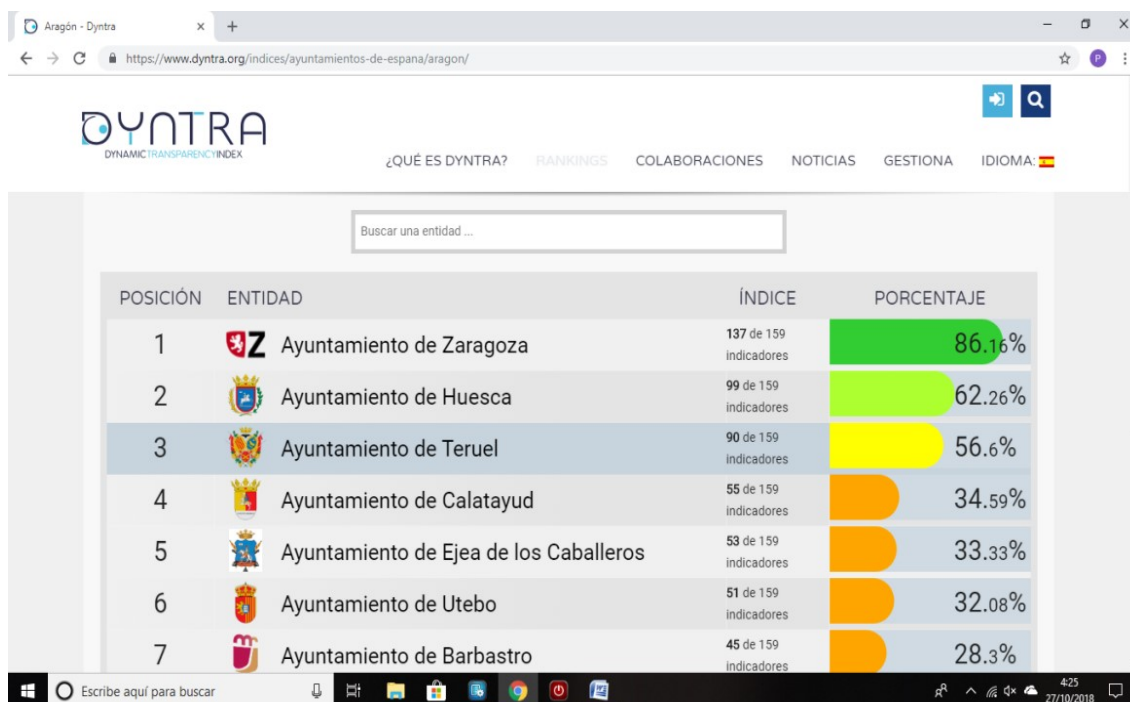
Para ello esta plataforma crea los índices Dyntra en una comunidad abierta transparente a medida de las necesidades de cada nivel de gobierno y/o colectivo a evaluar. Todos los índices se desarrollan por un grupo humano formado por investigadores, actores sociales y administraciones públicas.

Esta iniciativa pretende abrir la información a la ciudadanía y sociedad civil ante los nuevos retos que plantea la actual sociedad de la información, utilizando como medio el uso eficiente de la información y el conocimiento aplicado en el campo de la ciencia política, social y el gobierno abierto.

Esta plataforma se jacta de basarse en datos públicos gestionados por una comunidad amplia y representativa, experta e involucrada en la implantación de modelos participativos, de medición y análisis de los organismos públicos.

En la imagen 1 vemos a modo de ejemplo la clasificación por el grado de transparencia de los Ayuntamientos de Aragón (Octubre 2018).

Imagen 1: Transparencia Ayuntamientos



Fuente: www.dyntra.org (Octubre 2018)

4.3.GUÍA DE APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 18091:2014 EN LOS GOBIERNOS LOCALES

Una de las responsabilidades de los Ayuntamientos es la de crear comunidades sostenibles en sus municipios. Todos los ciudadanos esperan que los bienes y servicios que prestan las Administraciones Públicas correspondan con lo prometido en la campaña electoral y que contribuyan a mejorar el Municipio donde viven.

A modo de introducción histórica y para saber de dónde surge esta Norma Internacional, decir que ha escogido como referentes los siguientes instrumentos:

La Agenda Local 21 de la ONU, los Objetivos del desarrollo del milenio, los estándares de Calidad ISO y otros acuerdos internacionales que buscan alcanzar el desarrollo humano, la equidad y la justicia.

Bajo los criterios de la Organización Internacional para la Estandarización, crearon dentro de la ISO el Comité Técnico 176, y a través de él un Acuerdo de Taller Internacional –IWA-, con la finalidad de establecer una directriz del Sistema de Gestión de la Calidad para los Gobiernos Locales llamada ISO/IWA4 (Gorgues, 2013)

La guía IWA4 ha sido transferida a la Norma ISO18091:2014 respetando íntegramente la estructura, contenidos y requisitos del documento IWA. Cabe mencionar que la ISO18091:2014, no es una norma certificable.

La Norma ISO18091:2014, busca calidad en los Ayuntamientos a través de un estándar para medir el desempeño de las administraciones públicas mediante categorías como monitoreo, evaluación, desempeño, transparencia y rendición de cuentas.

4.4.DIRECTRICES PARA LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO9001 EN EL GOBIERNO LOCAL – ISO DIS18091:2017.

En este trabajo mi intención ha sido la de asimilar los puntos a tener en cuenta de la política de calidad que tiene cualquier empresa privada que opte por implantar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 con las adecuaciones que tendrá que realizar un Ayuntamiento para establecer los mismos puntos en su organización. Por eso vemos que uno de los grandes retos de nuestra sociedad es la necesidad de desarrollar y mantener la confianza de los ciudadanos en sus gobiernos e instituciones. En este sentido, como hemos dicho ya, los Ayuntamientos tienen la misión de hacer posible el desarrollo de una comunidad local socialmente responsable y sostenible.

El Anexo A proporciona una descripción de un modelo que se puede utilizar como punto de partida para la implementación de un sistema de gestión de calidad con el objetivo de un gobierno local confiable. El Anexo B da información sobre algunos procesos típicos de los gobiernos locales. El Anexo C describe el funcionamiento y las condiciones para la creación de un Observatorio Ciudadano Integral con la Norma ISO18091 como herramienta para la participación ciudadana y la responsabilidad de un gobierno local. El Anexo D describe cómo la ISO18091 podría ayudar a traducir diferentes sistemas de evaluación, contenidos o temas (como los objetivos de desarrollo sostenible) en los indicadores de las redes políticas públicas.

Un Sistema de Gestión de Calidad es una decisión estratégica tomada para que la organización mejore su rendimiento general, que la organización alcance una forma coherente de productos y servicios que satisfagan al cliente, facilitar la comunicación con los clientes y proveedores y anticiparse a los riesgos externos e internos.

Cualquier Sistema de Gestión de Calidad se verá influenciado por las diferentes políticas, objetivos, disponibilidad de recursos y las prácticas administrativas que son

específicas para cada Entidad Local. No es el método detallado de implementación, que voy a detallar a continuación, lo más importante; lo que importa es que el sistema de gestión de calidad produzca resultados eficaces. Es importante que este sistema de gestión sea tan simple como sea posible para que funcione correctamente, y tiene que ser muy comprensible para cumplir con las políticas y objetivos de la calidad del Ayuntamiento.

4.4.1. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para que los Ayuntamientos sean capaces de adoptar un enfoque basado en procesos, es importante reconocer los diferentes tipos de procesos que son necesarios para proporcionar los productos fiables y de servicio a sus clientes/ciudadanos, así como su capacidad de gestión para producir los resultados deseados. Estos incluyen procesos para la gestión de la organización, los procesos de soporte operacional (Anexo B). Los procesos necesarios para proporcionar productos y servicios del gobierno local son el núcleo de los procesos operativos.

Todo el Sistema de Gestión de Calidad gira en torno al cliente, que en nuestro caso es el ciudadano, el liderazgo de la Alta Dirección, el compromiso de la Corporación Municipal con las personas ya que todas las acciones tienen que ir encaminadas a mejorar la vida de los ciudadanos y tienen gran importancia las relaciones hacia los ciudadanos y el resto de administraciones.

Para cada proceso, la Entidad Local debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Quién es el cliente? ¿Quién recibe el resultado del proceso? Este podría ser un cliente interno, dentro de otra área del mismo Ayuntamiento, o un cliente externo, como un ciudadano que está recibiendo un producto o servicio.
- ¿Cuáles son las principales aportaciones al proceso? Como la información, los requisitos legales, las políticas gubernamentales nacionales o autonómicas...
- ¿Cuáles son los resultados deseados? ¿Cuáles son las características del producto/servicio a prestar? Tendrían que ser siempre beneficiosos y acordes con las necesidades de los ciudadanos.
- ¿Quién controla y cuáles son los indicadores que verificar el rendimiento del proceso y sus resultados? El Ayuntamiento puede y debe designar personal encargado y formado para realizar esta función de forma objetiva.

- ¿Cuál es la interacción con otros procesos del gobierno local? Todos los departamentos del Ayuntamiento tienen que trabajar de forma coordinada para no solapar funciones.
- ¿Qué controles son necesarios para tener la transparencia? Según unos parámetros que tienen que ser conocidos desde un principio por la dirección del Ayuntamiento.

4.5.SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 -REQUISITOS

En este apartado voy a identificar los procesos que tiene en cuenta la Norma ISO 9001:2015 en cualquier empresa privada, para que puedan ser puestos en marcha en cualquier Ayuntamiento. Reforzando de esta manera el concepto de ciudadano tratado por parte de la administración más cercana a él como un cliente.

El objetivo de esta Norma Internacional es proporcionar a los Ayuntamientos las directrices para ofrecer constantemente productos y servicios a sus clientes, de acuerdo con sus necesidades. Asegurar la conformidad con los requisitos legales y reglamentos aplicables y compromisos adquiridos con los ciudadanos.

En el Anexo A se presenta la metodología de diagnóstico para los Ayuntamientos para evaluar el alcance y la madurez de sus procesos y sus productos y servicios.

4.5.1. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

El Ayuntamiento puede verse beneficiado por tener una estructura organizada, tener un enfoque estructurado ayudará a tener métodos consistentes y eficaces de identificación de fuentes de información necesarias para determinar la estrategia y propósito y así mejorar la capacidad del gobierno local para lograr buenos resultados en su sistema de gestión de calidad.

La Alta Dirección de la Entidad Local debe identificar el contexto externo (p.ej. los cambios climáticos, la contaminación, la disponibilidad de crédito...), así como el contexto interno (p.ej. los ciudadanos/satisfacción de los clientes, competencia de las personas...).

Es importante identificar las relaciones externas, tales como las relaciones intergubernamentales y, ver la relación que existe entre la Administración Local con los niveles regionales y estatales del gobierno, e incluso con la participación de los ciudadanos.

El Ayuntamiento debe identificar a los individuos, grupos u organizaciones en el sector público, privado o social relevante para el Sistema de Gestión de Calidad, y conocer sus necesidades.

Una forma de identificar a las partes interesadas que afectan al Sistema de Gestión de Calidad es llevar a cabo un análisis con cada una de las áreas del Ayuntamiento. En este análisis, el gobierno municipal define las partes interesadas pertinentes, de los partidos políticos que tienen una influencia directa o indirecta sobre el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.

Si no existe, la Alta Dirección del municipio debe asignar un área responsable de la supervisión de los requisitos o expectativas de estas partes interesadas.

Como cualquier empresa privada que intente implantar un sistema de gestión de calidad, el gobierno local debe determinar su alcance teniendo en cuenta los requisitos legales y reglamentarios aplicables, y los productos o servicios públicos proporcionados en el territorio local. Toda la información debe mantenerse documentada de forma transparente.

Los procesos dentro del Gobierno Local deben ser definidos como entradas y salidas, incluyendo conexiones con otros procesos y responsabilidades para estos procesos.

El monitoreo y medición de los indicadores apropiados deben ser incluidos en la definición de procesos. La referencia para el establecimiento de procesos debe ser el plan de gobierno y los documentos aplicables.

La Administración Local debe garantizar la calidad del sistema de gestión de calidad cuando se cambia la administración garantizando la entrega completa de toda la información sobre los proyectos y planes en marcha, así como el contenido y estado de este sistema.

Además es importante que el Ayuntamiento conserve la responsabilidad general de la gestión en los casos en que los procesos se subcontraten.

Toda la información sobre los procesos debe ser documentada por el Ayuntamiento, con el fin de lograr un funcionamiento eficaz, transparente y confiable, y dicha información debe estar disponible y ser accesible a través de soporte en forma de textos, formatos

electrónicos, fotografías o cualquier otro medio para demostrar que los procesos se han llevado a cabo según lo previsto.

4.5.2. LIDERAZGO

La alta dirección dentro de los Ayuntamientos tiene el deber de demostrar su liderazgo y compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad mediante la identificación continua de las necesidades y expectativas de sus clientes/ciudadanos, así como garantizar que los procesos del Ayuntamiento cumplan con los requisitos legales y reglamentarios.

En el Anexo A podremos ver la herramienta de diagnóstico para la auto-evaluación, el uso de la autoevaluación podría apoyar el compromiso de la alta dirección y los servidores públicos involucrados en los procesos.

Los Ayuntamientos deben demostrar su compromiso con la gran responsabilidad que tienen y encargarse de verificar frente a la ciudadanía la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

Las necesidades y expectativas de los ciudadanos deben ser determinadas y revisadas periódicamente para verificar su adecuación y actualización, y por lo tanto, la alta dirección podría utilizar entre otros medios los comentarios y recomendaciones de los ciudadanos a través del análisis de las quejas en las encuestas o informes de verificación de los Observatorios Ciudadanos (Anexo C).

El Ayuntamiento debe abordar estas necesidades en base a los recursos disponibles en la Entidad Local de acuerdo con los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios proporcionados.

El compromiso de mejora continua debe mantenerse y verificar periódicamente el funcionamiento del sistema de gestión de calidad y la aplicación de las mejoras necesarias para aumentar la satisfacción de los ciudadanos.

Con el fin de aumentar la satisfacción de la ciudadanía, la innovación y las mejoras prácticas se pueden ir introduciendo en la gestión del gobierno local, sin embargo, antes de entrar en un camino hacia la innovación y la introducción de mejores prácticas, el gobierno local debe garantizar el cumplimiento con un nivel verde de los 39 indicadores del Anexo A.

Además el Ayuntamiento debe garantizar la comunicación, la disponibilidad, la comprensión y la aceptación de su política de calidad en todos los departamentos del Ayuntamiento y de las otras partes interesadas pertinentes.

El Ayuntamiento puede utilizar canales como internet, intranet, reuniones, paneles, formación, publicaciones con el fin de comunicar la política de calidad a llevar.

La alta dirección de los municipios debe asignar y comunicar las responsabilidades y autoridades a los servidores públicos y departamentos, así como verificar su comprensión.

4.5.3. PLANIFICACIÓN

El Ayuntamiento debe considerar el uso de un proceso de planificación estratégica del desarrollo de su Sistema de Gestión de Calidad con los siguientes elementos:

- Desarrollo de objetivos a corto, mediano y largo plazo con sus evaluaciones periódicas pertinentes.
- Búsqueda de financiación o las oportunidades de colaboración con los organismos internacionales, estatales, autonómicos, organizaciones sociales, otros gobiernos locales u otros niveles de gobierno para ampliar la cartera de servicios.
- El análisis de riesgos y las áreas de oportunidad del gobierno local de acuerdo con su contexto y su interacción con las partes interesadas pertinentes.
- El sistema de diagnóstico integral de la verificación, evaluación y seguimiento de la evolución de los resultados de los gobiernos locales confiables (Anexo A).
- Identificación de áreas potenciales para el desarrollo.

Cuando el Gobierno Local plantea el Sistema de Gestión de Calidad, se deben identificar posibles riesgos y oportunidades y planificar las acciones apropiadas, tales acciones deben ser proporcionales al impacto potencial que podrían tener sobre el suministro de productos y servicios.

Uno de los riesgos más importantes que se van a encontrar todos los gobiernos locales, son las cuestiones presupuestarias. Para ello el gobierno local debe adoptar los mecanismos que apoyan el uso de sus recursos de una manera eficaz, responsable y controlada, los indicadores de rendimiento que proporcionan información sobre el gasto

podrían ser utilizados para obtener información sobre el uso óptimo o no de los recursos utilizados.

El Ayuntamiento debe establecer un sistema permanente de control y evaluación para dar información y datos sobre el grado en que se cumplen los objetivos de calidad. La metodología de evaluación que figura en el Anexo B se debe utilizar para identificar y priorizar las áreas de mejora de la calidad en los gobiernos locales, esto puede conducir al establecimiento de nuevos objetivos.

Los Ayuntamientos deberían tener que implementar cambios en su Sistema de Gestión de Calidad por alguna de las siguientes razones:

- Cambio de administración
- Una fusión de áreas en el gobierno local
- La necesidad de creación de nuevas áreas en el gobierno local
- Los cambios en el contexto del gobierno local
- Los cambios en las necesidades de las partes interesadas
- Los cambios en los requisitos legales y reglamentarios
- Los cambios en los objetivos de calidad
- El deseo en aumentar la satisfacción de los clientes/ciudadanos
- Resultados de auditorías internas
- Los resultados de las auditorías externas

Cuando la necesidad de cambio es evidente, es necesario preparar un plan para la implementación de los cambios y la identificación de posibles implicaciones para el Sistema de Gestión de Calidad, en dicho plan se deben asegurar los siguientes aspectos:

- Que los cambios no pongan en riesgo la integridad del sistema
- Que existan los recursos necesarios para realizar los cambios previstos
- Los nuevos cambios tienen que ser claros, comunicados y aceptados.

4.5.4. LOS RECURSOS

La Organización Local debe tener en cuenta los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, la organización debe tener en cuenta las capacidades y las limitaciones de los recursos internos y lo que van a solicitar los proveedores externos.

El Ayuntamiento debe planificar las actividades de contratación, selección y formación del personal que trabaja en la Entidad Local. Estos deben cumplir los valores, compromiso y ética que marca el Sistema de Gestión de Calidad. Esta Norma de Calidad establece sistemas de evaluación del desempeño del personal y su comportamiento y establece las pautas de control en la utilización de personal temporal y/o subcontratación de productos/servicios gubernamentales locales.

Los Ayuntamientos deben determinar la infraestructura necesaria para proporcionar productos y servicios actuales y futuros como se define en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad con el fin de lograr la visión y los objetivos del Gobierno Local.

La infraestructura necesaria puede incluir: edificios y servicios asociados, los equipos informáticos (incluyendo hardware y software), los recursos de transporte y la información y la comunicación.

El Ayuntamiento debe tener en cuenta la provisión y mantenimiento de la infraestructura para cumplir con los requisitos de los ciudadanos, las partes interesadas pertinentes y las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. Los planes para la adecuación de la infraestructura deben considerar la identificación y mitigación de los riesgos asociados siempre que sea posible.

La organización debe determinar, proporcionar y mantener el buen ambiente necesario para el funcionamiento de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

La Alta Dirección del Ayuntamiento debe determinar que el trabajo de seguimiento y medición de recursos sea de acuerdo a las necesidades y expectativas a lo solicitado por los clientes/ciudadanos en relación con la conformidad de productos y servicios.

La Entidad Local debe tener procedimientos para evaluar y registrar la validez de los resultados de seguimiento y medición. Algunos ejemplos de seguimiento y medición en el gobierno local son:

- Medición de la calidad del aire, calidad del agua y el nivel de ruido

- Grado de correlación entre la iluminación de las calles y crímenes cometidos en una zona
- Medidas de las percepciones de los clientes/ciudadanos
- Provisión externa de los procesos de seguimiento y medición.

Los Gobiernos Locales suelen hacer mediciones sobre el uso y manejo de los recursos públicos como base para sus informes a otros niveles de gobierno (p.ej. número de viajeros que utilizan el transporte público en el municipio, número de multas y sanciones en el municipio...).

El Ayuntamiento debe disponer de un procedimiento para evaluar y mantener la información adecuadamente documentada y que esos datos sean fiables.

Además cualquier tipo de equipo de medición utilizado por el Ayuntamiento para comprobar y medir sus productos y servicios deben estar debidamente calibrados y ajustados para los requisitos de su uso previsto, esto incluye todos los elementos dentro de la cadena de medición (p.ej. validación de los programas de gestión de ordenador).

Asimismo el gobierno local debe determinar los conocimientos necesarios para operar sus procesos y la prestación de sus servicios y productos actuales y futuros.

La experiencia y conocimiento de los funcionarios públicos deben ser recogidos y compartidos para generar sinergias que ayuden a producir nuevos conocimientos útiles para el Ayuntamiento.

Una organización compleja podría considerar la implantación de un uso formal de gestión del conocimiento, mientras que una organización menos compleja podría considerar el uso de métodos más simples, tales como libros de registro en las decisiones de gestión.

De igual manera, el gobierno local debe establecer procesos de gestión de RRHH para garantizar la competencia y la disponibilidad del personal, estos procesos deben tratar de mantener y mejorar la competencia del personal a todos los niveles (incluyendo la alta dirección y los auditores externos).

Los ciudadanos deben tener la seguridad de que el gobierno local contrata a personal competente para proporcionar sus productos y servicios.

El Ayuntamiento debe proporcionar a su personal la información y formación sobre la manera en la que la competencia, la sensibilización y la formación están relacionadas con la ética del gobierno local y sus valores.

La comunicación interna y externa del Ayuntamiento contribuye significativamente a su éxito, las comunicaciones sirven para informar sobre la identidad del Gobierno Local, generar legitimidad, construir relaciones a largo plazo con sus clientes/ciudadanos, impacto en la agenda pública y construir una reputación deseada para hacer frente a posibles crisis de los medios.

El Ayuntamiento debe desarrollar una estrategia de comunicación con los siguientes elementos: identidad, líneas estratégicas, objetivo público, posicionamiento, metas, canales, presupuestos y mecanismos tácticos. Sobre la base de esta planificación, todas las áreas de la Corporación Local deben construir, alinear y comunicar todos sus mensajes.

El Ayuntamiento puede utilizar los medios sociales para dar respuestas inmediatas y de interactuar más fácilmente con los ciudadanos. Es importante saber que el uso de estas nuevas vías de comunicación conlleva riesgos, como el control de la información interna del gobierno local se vuelve más vulnerable y por ello el gobierno local debe usar los medios sociales, de acuerdo con su estrategia de comunicación.

La Entidad Local tiene que determinar sus canales de comunicación internos entre todas sus áreas y niveles, como pueden ser los sistemas de intranet, reuniones de gabinete, boletines, etc. Las Administraciones Locales también tienen que establecer sus canales de comunicación externa para tomar contacto con la ciudadanía y otras partes interesadas.

Además los órganos de gobierno de los municipios deben ser conscientes de que la comunicación no es un sustituto de la gestión pública, más bien sirve para hacer visible las acciones del gobierno a los clientes/ciudadanos y a los medios de comunicación.

La Administración Local debe tener un proceso estructurado para crear o actualizar la información documentada a través de un registro que puede contener el tipo de documento en cuestión (papel oficial, recibos, facturas, etc.), una descripción de su contenido, el autor, el número de páginas, el formato y un código para su localización posterior.

Así cuando el Ayuntamiento deba disponer de la información documentada porque, así lo requiera el Sistema de Gestión de Calidad poder tenerla localizada.

Además, la Corporación Local debe tener en cuenta lo siguiente respecto a la información documentada:

- Que esté disponible y en buenas condiciones para su uso en cualquier lugar y en cualquier momento.

- Políticas públicas, documentos legales aplicables, los procedimientos de emergencia y otros tienen que estar a disposición del público.
- Protección para asegurar la confidencialidad, la integridad y la prevención de un posible mal uso o pérdida, y
- Se protege durante el período del actual gobierno local, y también se conserva como un elemento de entrada para las futuras administraciones del gobierno local.

Para mantener la conformidad con esta norma, hay un grupo de documentos exigidos por las leyes y reglamentos aplicables. Por lo general, los Ayuntamientos tienen una clasificación para este tipo de documentos. No es necesario añadir nuevas codificaciones.

4.5.5. PROCEDIMIENTO

El gobierno local debe considerar el desarrollo de un plan estratégico, implementar y controlar los procesos para cumplir con los requisitos para el suministro de productos y servicios, incluyendo:

- La determinación de las necesidades prioritarias de los clientes/ciudadanos a través de consultas públicas o buzones de sugerencias. Este apartado debe ayudar a establecer cómo se deben proporcionar los productos y servicios.
- Los requisitos de los productos y servicios, elementos constitutivos de las propuestas del gobierno o de planes nacionales.
- El diseño y desarrollo de los productos y servicios con el fin de cumplir con estos requisitos.
- Los procesos de apoyo, tales como la gestión de competencias, la gestión financiera, la provisión de recursos y la gestión de infraestructuras.
- Los procesos de gestión, tales como la revisión por la dirección y la estrategia de desarrollo y revisión de la política, plan contable y el proceso de lucha contra la corrupción.

Si los Ayuntamientos tienen que subcontratar un proveedor externo para suministrar el producto o servicio, se debe verificar su capacidad para controlar sus procesos.

La Administración Local debe establecer procedimientos eficaces que aseguren la comunicación y la promoción del producto o servicio, en base a los requisitos, características, disponibilidad y demás aspectos relacionados. Los procesos de comunicación e información a través de la participación de las partes interesadas podrían incluir encuestas, llamadas telefónicas, una página web, correo electrónico, un servicio de atención al ciudadano, un buzón de quejas y sugerencias, las redes sociales oficiales y el uso de los medios de comunicación.

Asimismo, el Ayuntamiento debe establecer un proceso de evaluación de la comunicación con los ciudadanos y otras partes interesadas, también se debe garantizar un adecuado control de la propiedad de los ciudadanos (p.ej. copias de los DNI, dibujos y planos para los certificados de los edificios, declaraciones juradas...).

La Corporación Local ofrece una gama de productos y servicios con componentes tanto tangibles como intangibles.

Los requisitos generales para estos productos y servicios proporcionados por el gobierno local deben promover la igualdad de derechos y la dignidad de todas las personas del municipio e incluyen, pero no se limitan a, los siguientes:

- Instalaciones seguras, accesibles
- Tiempo de espera reducido, respuestas adecuadas.
- Precios aceptables para el suministro del servicio o producto
- La rapidez de la respuesta en emergencias
- Disponibilidad de la información y/o instrucciones clara y precisas para los clientes/ciudadanos.
- La capacidad de respuesta hacia los clientes/ciudadanos.

Las Corporaciones Locales deben asegurar que los requisitos del producto o servicio se definan en términos mensurables que permitan una verificación objetiva de los productos o servicios prestados.

Cuando hay diferencias entre los requisitos para los productos o servicios solicitados por los ciudadanos y contratos, la corporación debe tomar medidas para resolver las diferencias antes de procesar la solicitud.

El Ayuntamiento debe tener claro el resultado de las revisiones sobre los requisitos y los nuevos requisitos para los productos y servicios a proporcionar, un ejemplo de esto podría ser el resultado de la evaluación de las políticas públicas, así como los estudios sociales de los clientes/ciudadanos u otras partes interesadas.

Cuando se cambian los requisitos y necesidades solicitados por los clientes/ciudadanos a proporcionar por el gobierno local debido a cualquier razón, el gobierno local debe tomar medidas para informar a todas las partes interesadas pertinentes.

El Ayuntamiento tiene sus propias actividades de diseño y desarrollo, tales como la creación de nuevas políticas públicas, la provisión de productos y servicios innovadores, y la construcción de programas de servicios específicos de acuerdo con el contexto y las necesidades y expectativas de sus clientes/ciudadanos. Por lo tanto, la alta dirección de la Administración Local debe asignar a los responsables para dar seguimiento a las actividades de diseño y desarrollo específicos dentro del Ayuntamiento.

Como parte de las actividades de diseño y planificación del desarrollo, el gobierno local debe tener en cuenta los objetivos establecidos, los requisitos de los clientes/ciudadanos, requisitos legales y reglamentarios, y las políticas públicas.

La Administración Local debe designar una entidad interna o externa, que tendrá la responsabilidad y la autoridad específica para el proceso de diseño y desarrollo. Para aquellos proyectos de diseño y desarrollo que necesiten varios años para su ejecución, la planificación debe tener en cuenta los diferentes riesgos que pueden afectar al ciclo de vida de estos proyectos, tales como cambios de gestión del Ayuntamiento, nuevas políticas públicas, limitaciones presupuestarias y otras variaciones.

Como parte de la planificación del diseño y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, la Alta Dirección del Municipio debe determinar las etapas, programación de actividades, hitos, responsabilidades y recursos en consonancia con los objetivos previstos, el horario para el suministro de productos/servicios y factores relacionados con los procesos vinculados con otros niveles de gobierno. Además, en algunos casos, el gobierno local debe gestionar las comunicaciones con entidades externas e internas.

El Ayuntamiento debe mantener la información documentada de las actividades de planificación del diseño y desarrollo cuando sea requerido por los requisitos legales y reglamentarios.

Una revisión sistemática significa que el gobierno local debe considerar todo el ámbito del diseño y desarrollo de proyectos en su diseño y desarrollo de las críticas, incluyendo cualquier situación que pueda afectar al logro de los acuerdos previstos.

Los criterios para la realización de las actividades de revisión del diseño y desarrollo deben ser determinados, así como la necesidad de considerar las entradas y salidas, según el caso. Estos criterios deben determinar claramente quién debe participar en las actividades de revisión, tales como clientes internos, técnicos, proveedores y miembros de la administración.

En algunos casos, las decisiones se deben tomar para ajustar las disposiciones planificadas a las nuevas condiciones o situaciones que afectan al proyecto de diseño y desarrollo. Estas decisiones deben ser tomadas por miembros de la administración que tienen un nivel adecuado de autoridad.

En algunos casos, una o más actividades de diseño y verificación de desarrollo, pueden ser realizadas por personas internas que no participaron en las actividades de diseño y desarrollo, o por el personal externo, tales como proveedores, expertos técnicos, entidades estatales o autonómicas y organizaciones privadas.

La información documentada de la verificación del diseño y desarrollo debe mantenerse, teniendo debidamente en cuenta los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

Es preferible que la validación del diseño y desarrollo deba llevarse a cabo con la participación de un grupo representativo de los clientes/ciudadanos.

La Entidad Local debe considerar varios pasos en sus procesos de diseño y desarrollo necesarios para evaluar los resultados de estos procesos, con el objetivo de satisfacer a los clientes/ciudadanos y todos los requisitos legales y reglamentarios pertinentes. Debido a su función pública, las salidas del diseño y desarrollo de productos/servicios proporcionados por los gobiernos locales también deben ser adecuados para su evaluación por los clientes/ciudadanos y no sólo por el personal de la administración local.

El gobierno local debe fortalecer la participación de los clientes/ciudadanos en la evaluación de los resultados de sus procesos de diseño y desarrollo como un medio para fomentar la transparencia y la responsabilidad pública.

Los procesos de comunicación e información a través de la participación de las partes interesadas podrían incluir módulos de información, un servicio de teléfono, una página web, correo electrónico...

El Ayuntamiento debe establecer un proceso de evaluación de la comunicación con el ciudadano y otras partes interesadas. Esto constituye una fuente de información fiable para la mejora de los procesos de diseño y desarrollo y la calidad de sus servicios.

El gobierno local debe determinar un proceso para identificar e implementar cualquier cambio en el diseño y desarrollo. Este proceso debe incluir los métodos para la revisión, verificación y validación, según proceda, y la aprobación del cambio.

El Ayuntamiento debe determinar un proceso para identificar e introducir cualquier cambio en el diseño y desarrollo, se trata de una administración dinámica no estática. Este proceso debe incluir los métodos para la revisión, verificación y validación, según proceda.

Estos cambios pueden ser debidos a:

- Procesos de acciones correctivas
- Evaluaciones de riesgo
- Sugerencias
- Ajustes a los nuevos requisitos, tanto legales como reglamentarios
- Al proceso de revisión por la dirección
- Interacción con entidades gubernamentales, los interesados externos y proveedores. Antes de aceptar los cambios de diseño y desarrollo, éstos deben ser validados, teniendo en cuenta su efecto potencial sobre los procesos de la administración local, el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables y la satisfacción de los clientes/ciudadanos.

La invitación a participar en el proceso de selección para convertirse en proveedor externo de un gobierno local debe ser abierta, accesible, debidamente publicada y con toda la información. El gobierno local debe mantener al día la información relacionada con su proveedor externo, evaluados en su capacidad para cumplir con los requisitos de compra tanto en términos de la conformidad del producto y servicio proporcionado y el plazo de la entrega.

La información sobre los proveedores externos aprobados, puede incluir:

- El cumplimiento de la normativa (requisitos legales y reglamentarios)
- Capacidad técnica y administrativa
- Capacidad económica
- Si el proveedor externo tiene evaluaciones de terceros o si tiene algún sistema de gestión de calidad que cumpla con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

- Registro pasado del desempeño del proveedor externo.

La información contenida en los documentos de compra (p.ej. los pedidos, órdenes de compra...) debe ser inequívoca con respecto a lo que se pide, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

Los documentos de compra deben ser revisados y aprobados por la autoridad competente antes de la comunicación a los posibles proveedores externos. Puede ser conveniente para el gobierno local tener formularios, listas de control para asegurar que los requisitos son revisados de manera correcta.

Las especificaciones de los productos y servicios adquiridos tienen que contener al menos sus características y atributos, describirlos en términos claros, incluida la información adicional, como los procesos y métodos por los que son productos distribuidos o producidos por el proveedor externo y su momento de la entrega.

Los Ayuntamientos tienen que disponer de personal competente, procedimientos y/o instrucciones de funcionamiento para la inspección y verificación del producto o el servicio recibido.

La verificación debe incluir una comprobación de que el proveedor externo ha proporcionado toda la documentación de apoyo necesaria, tales como manuales de instrucciones, garantías y manuales de mantenimiento.

En un Ayuntamiento, los productos y servicios de identificación y trazabilidad son importantes para:

- Seguimiento del estado de los productos y la prestación de servicios a través de todo el proceso de producción/prestación, en relación con la planificación informada a los clientes/ciudadanos.
- Requisitos y el establecimiento de la conexión adecuada con el seguimiento y la medición correspondiente.
- Correcto cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios (p.ej. registros notariales, están al día de todas sus obligaciones, permisos)
- El análisis del impacto del producto y el servicio proporcionado en las partes involucradas, y el beneficio social o económico del producto o servicio.
- Investigación y manejo de las quejas.

Los procesos de producción y prestación de servicios deben incluir un medio de identificación y trazabilidad, para asegurar la satisfacción de los clientes/ciudadanos, la rendición de cuentas, la transparencia y el cumplimiento de los requisitos legales, así como las políticas públicas.

Información documentada necesaria para asegurar la adecuada identificación y la trazabilidad de todo producto/servicio:

- Información que permita la relación entre los productos y servicios proporcionados y los requisitos aplicables.
- El destino, los sitios de entrega y fechas/horas de los productos o servicios.

Los clientes/ciudadanos esperan que el gobierno local tome las medidas necesarias para evitar el deterioro de los bienes evitando así el desperdicio de recursos.

Las condiciones del control de los productos y servicios, deben incluir:

- Documentos que describan las características específicas del producto o servicio y sus controles.
- Antes de iniciar el suministro de productos y servicios, verificar el funcionamiento de los equipos, el uso de EPIs.
- Establecimiento de controles específicos en los procesos de producción y de prestación de servicios para garantizar el buen servicio.

En los Ayuntamientos, en función de la naturaleza del producto o servicio proporcionado, se utilizan distintos tipos de equipos (maquinaria de construcción, equipos de limpieza, equipos informáticos...).

En la administración local, una no conformidad en el producto o el servicio prestado significa que no se ha cumplido uno o más requisitos. Estos requisitos pueden provenir de los clientes/ciudadanos, de los requisitos legales y reglamentarios, o pueden ser requisitos internos definidos por el propio gobierno local.

El gobierno local debe indicar:

- Las acciones apropiadas para detectar un producto no conforme
- Los medios para identificar el producto no conforme o servicio

- Controles para evitar el uso no intencional o disposición del producto no conforme, y
- Las acciones apropiadas para evitar que el producto no conforme y servicio no se vuelva a presentar. El gobierno local debe definir la responsabilidad y la autoridad para supervisar la aplicación efectiva de este proceso.

En el caso de una no conformidad, el gobierno local debe prever:

- Planes de contingencia
- La transferencia de las necesidades de los clientes/ciudadanos a otros programas
- Desarrollo de planes de mejora y agendas para los períodos fiscales posteriores, y
- Las medidas apropiadas para solucionar cualquier tipo de conflicto.

Información que debe quedar guardada, la descripción de la no conformidad, la forma en que se corrigió y las acciones que se tomaron.

Nota: Es importante que el gobierno local también tome medidas adecuadas para controlar los productos y servicios externalizados.

4.5.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La intención de este punto es especificar los requisitos para la aplicación de seguimiento y medición para asegurar los resultados del Sistema de Gestión de Calidad.

La Corporación Local debe establecer qué, por qué, cuándo y cómo controlar y medir los resultados todo esto seguido del análisis y evaluación.

El Ayuntamiento debe retener la información adecuada y documentada como prueba de seguimiento y medición.

Los métodos para el seguimiento de la satisfacción de los clientes/ciudadanos deben ser seleccionados para proporcionar información significativa con respecto al nivel de satisfacción sobre un determinado producto y servicio y lo importante que es ese determinado producto o servicio para los clientes/ciudadanos. Esta información debe ser presentada en un formato que demuestre claramente el progreso y las tendencias en la satisfacción de los ciudadanos.

La Entidad Local debe determinar e implementar métodos apropiados para actuar sobre la información de la satisfacción de los ciudadanos, incluyendo la comunicación de estos resultados a las partes interesadas pertinentes. Ejemplos de seguimiento y medición son:

- Encuestas a los clientes/ciudadanos
- Auditorías
- Observaciones y comentarios de los clientes/ciudadanos
- Reuniones de grupos locales
- Sondeos de opinión independientes.

El Ayuntamiento debe determinar mecanismos eficaces de retroalimentación directa de los clientes/ciudadanos con el objetivo de conocer la percepción y el grado de cumplimiento de los requisitos. Un tipo de mecanismo que se debe utilizar es el Observatorio Ciudadano que puede aportar datos específicos sobre la evaluación y la retroalimentación de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos (Anexo C).

El Gobierno Local debe analizar evaluar los datos sobre el rendimiento del sistema de gestión de calidad y sus procesos, así como de los productos y servicios que proporcionan.

Siempre que sea posible, los datos deben ser obtenidos de los sistemas de información que ya existen en el gobierno local, tales como:

- Datos revisados por la dirección
- La información recibida directamente por el personal de la administración y los clientes/ciudadanos
- Revisión del cumplimiento de los requisitos del producto o servicio
- Ver la diferencia entre los productos y servicios prometidos y lo realmente proporcionado
- Las evaluaciones de los proveedores externos
- Encuestas de satisfacción de los clientes/ciudadanos y otras partes interesadas
- Resultados de las auditorías interna y externa
- Seguimiento y medición al principio, durante y al final de los procesos
- Identificación del producto y servicio

- Verificación y validación de los métodos usados para el seguimiento y medición, e
- Información sobre los productos y servicios no conformes.

La Administración Local debe realizar auditorías a intervalos planificados como se define por la alta dirección.

Cuando la Corporación Local se plantea realizar auditorías internas, se deben tener en cuenta los procesos internos que podrían afectar a su ejecución efectiva, como p.ej. los cierres financieros, períodos de informes de rendición de cuentas u otros eventos similares deben ser previstos.

Es importante que la alta dirección fomente una cultura donde se perciban las auditorías de calidad como algo para mejorar el rendimiento y no como un medio para echar la culpa de los problemas que surjan.

La información obtenida por las auditorías internas debe estar orientada a conocer la conformidad o no de la gestión del gobierno local con los requisitos expresados en su sistema de gestión de calidad.

El Ayuntamiento debe obtener información acerca de la efectividad de su sistema de gestión de calidad a través de sus auditorías internas y así saber si se están implementando correctamente en todas sus áreas y si se le permite continuidad.

El Gobierno Local debe definir los responsables de llevar a cabo las actividades relacionadas con la auditoría interna.

El Ayuntamiento debe:

- Disponer de directrices para la selección y formación de auditores y para garantizar el mantenimiento y mejora de su competencia (ISO19011).
- Tener mecanismos adecuados para garantizar que los resultados de las auditorías sean comunicados al personal correspondiente y a las áreas de gobierno local.
- Poner en práctica las acciones correctivas correctas y los resultados obtenidos en las áreas donde se necesita de acuerdo a los resultados de la auditoría.
- Preservar las evidencias de la ejecución de la auditoría, así como sus resultados.

El propósito de la revisión realizada por la alta dirección asegura que su Sistema de Gestión de Calidad:

- Sea consecuente con los objetivos marcados.

- Sea suficientemente relevantes para el cumplimiento de los fines
- Comprobar que se cumplen con los objetivos previamente establecidos
- Si sigue la línea establecida por la dirección estratégica de la administración local
- Si se adapta a los cambios y tendencias que tienen un impacto en el suministro de productos por parte de los gobiernos locales a sus clientes/ciudadanos.

La revisión por la alta dirección es esencial para el buen funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

El examen de la gestión deberá planificarse y llevarse a cabo teniendo en cuenta, lo siguiente:

- Resultados basados en las críticas anteriores
- Actualización del contexto externo e interno de la administración local
- Nivel de rendimiento y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad
- Satisfacción de los clientes/ciudadanos, teniendo en cuenta toda la información recogida
- Retroalimentación de todas las partes interesadas
- Rendimiento de los procesos y los resultados del sistema de diagnóstico de autoevaluaciones
- La conformidad de los productos y servicios
- Estado de las no conformidades y las acciones correctivas pertinentes
- Resultados del seguimiento y medición
- Resultados de la auditoría que podrían o afectan al sistema de gestión de calidad
- Desempeño de los proveedores externos
- Adecuación de los recursos
- Datos sobre la eficacia de las medidas para hacer frente a los riesgos y oportunidades
- Cambios y tendencias en el contexto del gobierno local que tienen impacto en el suministro de productos y servicios por parte del gobierno local a los clientes/ciudadanos
- Oportunidades de mejora.

Como resultado de la revisión por la dirección, el gobierno local debe incluir decisiones y acciones relativas a las siguientes cuestiones:

- Oportunidades de mejora: P.ej. Asignar personal responsable de la identificación de oportunidades de mejora en las áreas del gobierno local, el establecimiento de parámetros para mejorar los productos y servicios públicos, la definición de acciones para mejorar la comunicación con los clientes/ciudadanos y el desarrollo de planes de prevención y reducción de pérdidas para riesgos y oportunidades identificadas.
- Cualquier necesidad de cambio: P.ej. Revisar y actualizar periódicamente los indicadores de medición de los procesos de los gobiernos locales, el seguimiento de los cambios en los requisitos legales y reglamentarios e identificar las necesidades de cambio en la entrega y la prestación de servicios o productos.
- Necesidad de recursos: P.ej. Evaluar el uso de los recursos en relación con los procesos y la provisión de productos y servicios, asignar el personal responsable en las áreas de gobierno local para identificar las necesidades de recursos, priorizar la distribución de los recursos, ya que se planificó teniendo en cuenta los riesgos y las oportunidades y definir las acciones a considerar en los cambios en la provisión de políticas y los recursos de los gobiernos nacionales y regionales.

Los resultados de las revisiones por la dirección deben ser preservadas como información documentada y se tienen que comunicar de forma adecuada a todas las áreas involucradas del gobierno local y las partes interesadas pertinentes.

4.5.7. MEJORA

El gobierno local debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora mediante la búsqueda del cumplimiento de los requisitos de los clientes/ciudadanos y mejora de la satisfacción.

La alta dirección del gobierno local debe organizar las actividades de mejora y distribuir las responsabilidades de seguimiento en todas sus áreas.

Estas actividades deben incluir:

- Las oportunidades de mejora en todos los productos y servicios proporcionados por el gobierno local
- La ejecución de las actividades de mejora, de la sostenibilidad del Sistema de Gestión de Calidad, necesidades futuras de los clientes/ciudadanos que deben ser consideradas.
- Actividades que permitan corregir los efectos no deseados. P.ej. correcciones detectadas mientras los servicios están siendo proporcionados
- Actividades que previenen efectos no deseados. P. ej. La comunicación de las acciones correctivas implementadas por parte del personal de todas las áreas de trabajo.
- La principal función de todas las actividades del sistema de gestión de calidad son mejorarlo, incluyendo la participación de todas las áreas del gobierno local. P.ej. Aplicaciones tecnológicas innovadoras en el sistema de gestión de calidad y la reorganización de las actividades en las áreas del gobierno local.
- Actividades para mejorar la eficacia del sistema de gestión de calidad, incluyendo todas las áreas del gobierno local.

En el contexto de la Administración Local, una no conformidad en el producto/servicio prestado significa que no se ha cumplido al menos uno o más requisitos. Estos requisitos provienen de los clientes/ciudadanos, de las partes pertinentes, de los requisitos legales o reglamentarios o pueden ser requisitos internos definidos por el propio Ayuntamiento.

El Gobierno Local debe determinar los mecanismos necesarios para la detección de no conformidades, que cumplan con estas características:

- Las medidas necesarias para la detección de un producto o servicio no conforme
- Los medios para identificar el producto o servicio no conforme
- Controles para evitar el uso no intencionado del servicio no conforme, y
- Las medidas adecuadas para evitar que el producto no conforme se proporcione de nuevo.

El Ayuntamiento debe definir la responsabilidad y la autoridad para dar seguimiento a la aplicación efectiva de estas acciones correctoras de no conformidades.

En el caso de una no conformidad, la Corporación Local debe prever:

- Planes de contingencia
- La transferencia de las necesidades de los clientes/ciudadanos a otros programas, y
- Las acciones apropiadas para manejar cualquier conflicto.

Es importante que el Ayuntamiento tome las medidas adecuadas para controlar los productos o servicios externalizados.

La extensión de las acciones correctivas debe tener en cuenta los riesgos potenciales asociados con una recurrencia de la no conformidad. Las acciones correctoras deben ser registradas y comunicadas para garantizar su aplicación efectiva.

La mejora continua en el Ayuntamiento debe incluir la mejora de la eficacia y la adecuación del Sistema de Gestión de la Calidad con respecto al plan estratégico del gobierno.

Se deben identificar las áreas potenciales de mejora basadas en las siguientes fuentes de información:

- Evaluaciones internas de la política de calidad por parte del personal del gobierno local
- Porcentaje de realización de los objetivos de calidad marcados
- El rendimiento de los procesos actuales
- Aportaciones de los clientes/ciudadanos y otras partes pertinentes a la mejora de la sociedad, y
- Análisis de las interacciones con otros gobiernos locales o con otros niveles de gobierno.

El proceso de mejora continua debe considerar las quejas recibidas de los ciudadanos, los resultados de las auditorías del sistema de gestión de calidad y los criterios de aceptación de los resultados. También se debe considerar la disponibilidad de los recursos necesarios para realizar las actividades de mejora necesarias.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS: ANÁLISIS DE LA NORMA ISO 18091

5.1.METAS

Considero que con la aplicación de la Norma Internacional ISO 18091 en la gestión de cualquier Ayuntamiento, se va a mejorar el rendimiento y la consecución de datos objetivos para realizar una medición fiable del nivel de aceptación por parte de los ciudadanos de los servicios prestados por el Ayuntamiento. También se va a conseguir detectar los problemas desde un enfoque más abierto, además ya no habrá duplicidad de políticas públicas y se podrá maximizar la eficiencia en la prestación de servicios. En resumen se va a conseguir una eficaz prestación de servicios y se plantan las bases para que haya una mejora continua así que seguro que va a aumentar la satisfacción de los ciudadanos.

5.2.BENEFICIOS DE APLICAR ESTA NORMA

La implantación de la ISO 18091 en una Administración Local trae los siguientes beneficios:

Una mejora en la comunicación entre la Alta Dirección y el Gobierno del Municipio con los ciudadanos optimizando así la toma de decisiones. Un ahorro en la gestión de los servicios públicos pues se incrementa la eficiencia en sus procesos. Mayor transparencia en la gestión del municipio por lo que favorecerá una mayor inversión privada en el Municipio. Ayuda a combatir la corrupción y mejora la puntuación de la Alta Dirección de cara a la opinión pública.

El tener implantado un Sistema de Gestión de Calidad certificado por una empresa externa otorga un reconocimiento nacional e internacional a dicho Ayuntamiento.

Con la implantación de esta Norma se consigue que el ciudadano tenga una mayor confianza en la institución municipal pues el Ayuntamiento alcanza unos niveles óptimos de gestión y el ciudadano comprueba que su Ayuntamiento presta los servicios de forma eficiente y transparente. Un buen Gobierno Local no sólo es positivo para los habitantes de su Municipio, sino que también tiene efectos beneficiosos para el resto de gobiernos tanto nacionales como autonómicos.

La optimización de los recursos posibilita que el Ayuntamiento disponga de una mayor capacidad para atender las necesidades de los ciudadanos.

Para que un Ayuntamiento sea considerado confiable debe asegurar las condiciones mínimas de fiabilidad de los procesos para proveer los servicios requeridos por los ciudadanos, debe ser un Gobierno consistente.

Es importante el carácter integral del Sistema, porque de lo contrario sería confiable en unos aspectos y en otros no. Eso no puede ser ya que entonces esta Norma carecería de sentido.

6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

La Administración Pública es imprescindible y tenemos que intentar que su gestión sea lo mejor posible, dado que el sector público es imprescindible en un sistema democrático y avanzado como el nuestro. En el caso que nos ocupa, tenemos que trabajar para que los servicios que ofrece la Administración Local sean los que el ciudadano realmente necesita. La Administración Local tiene que seguir siendo fuerte también en este siglo XXI, pero para eso tiene que transformarse.

Desde un primer momento, mi intención ha sido la de implantar la Norma ISO18091 en un Ayuntamiento.

Poner en práctica la teoría que nos marcan estas normativas guiadas en la búsqueda de la calidad y eficiencia. Dentro de mis posibilidades de horarios y disponibilidad, lo he intentado, pero por desgracia sin éxito. Por todo esto, y sólo a modo de ejemplo, intuyo que va a ser difícil implantarla en la mayoría de nuestros Ayuntamientos, si no existe un gran cambio. Hasta el momento sólo los municipios de Játiva (Valencia), San Fausto de Campcentellas (Cataluña) y Tabernes de Valldigna (Valencia) han dado algún primer paso o han alcanzado sólo un primer nivel en la implantación de esta Norma en nuestro país.

Comparando los motivos por los que muchas empresas privadas tienen implantado un Sistema de Gestión de Calidad (España ocupa el séptimo puesto mundial en Certificados ISO 9001 en 2018), los cuales son algunos como los siguientes:

- De carácter externo: Por la presión de la competencia, por la exigencia de muchos clientes que piden que sus proveedores estén certificados por empresas externas. La búsqueda de mercados internacionales, etc.
- De carácter interno: Gran concienciación de la dirección de la empresa por la búsqueda de mejorar la calidad del servicio o producto para vender.
- Eficiencia: Reducir costes y mejorar la rentabilidad económica de la empresa.

Hay una falta de consciencia sobre este asunto; estos parámetros de ahorro, eficiencia, calidad y optimización de recursos que se dan en las empresas privadas son un tema que hoy en la Administración Local no se les da la importancia que realmente considero que tienen.

Cada Ayuntamiento es el suministrador único de muchos de los servicios que reciben los ciudadanos. El ciudadano sólo puede comparar esos servicios con los de cualquier otro Ayuntamiento cercano y similar, pero esas comparaciones no siempre son correctas. Tampoco existe una percepción objetiva, no hay parámetros o grados con los que poder realizar una comparación reglada. De momento se trata de una percepción muy subjetiva de cada ciudadano.

“No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide”
Dewing, W.E (1982).

La alta dirección de todas las Administraciones Locales dicen que les interesa saber la opinión de los ciudadanos, pero creo que únicamente están interesadas en saber esta opinión cada cuatro años. El resto del tiempo no se preocupan de las necesidades del ciudadano, rara vez se producen consultas, reuniones, encuestas, foros ciudadanos o cualquier otro tipo de sistema de participación ciudadana para dar cuenta de los servicios recibidos. De allí la importancia que damos a los Observatorios Ciudadanos y que sus informes sean vinculantes para el desarrollo de las políticas públicas en cada Municipio. La administración tiene que ser accesible y hay multitud de medios para que esta característica se cumpla en una administración local moderna. Actualmente contamos con diversidad de medios de comunicación así como con las nuevas Tecnologías de la Información como son internet y las redes sociales, herramientas que permiten el diálogo y la comunicación con los ciudadanos. La administración pública tiene que aprovechar las ventajas de estos nuevos medios y sumarse a las nuevas formas de comunicación que existen actualmente,

La participación en los asuntos públicos ya no es una reivindicación retórica. Los ciudadanos están dejando de ser sujetos pasivos y exigen ser protagonistas.

Otra carencia es, en muchos casos, una buena organización laboral interna, puestos de trabajo con una gran sobrecarga de trabajo y otros puestos en los que ocurre todo lo contrario. Tampoco ayuda en muchos casos, la falta de motivación por parte del personal funcionario o laboral de dichas administraciones públicas ya que sólo ven en la implantación de este sistema un aumento en su carga de trabajo y no ven los beneficios que en un futuro puede otorgarles. En la actualidad y como excusa en los Ayuntamientos consultados, me indican que se encuentran con la actualización de la nueva Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público y también los

problemas que les está suponiendo la implantación de la Administración Electrónica en sus municipios.

Necesitamos una administración independiente y profesionalizada. La función pública no debe verse manipulada por el poder político que en ese momento se encuentre gobernando, la función pública debe servir a los ciudadanos y no a los partidos.

Hemos de saber que lo público importa, y un ejemplo de esta afirmación es la creación y desarrollo del Grado de Gestión y Administración Pública, que forma a los empleados públicos de una administración pública ágil y moderna.

Por desgracia estos valores de eficiencia, ahorro y productividad se promulgan en el Sistema de Gestión de Calidad, y que escuchamos repetidamente en las campañas electorales cada cuatro años, al final no se cumplen en la Administración Local actual. La alta dirección de los Ayuntamientos no quiere establecer procesos en los que de forma periódica su gestión sea valorada por los ciudadanos.

Esto tiene que cambiar al igual que la sociedad cambia, los ciudadanos exigen mejores y mayores servicios, también quieren saber en qué y cómo se gastan los recursos públicos. En la Administración Local, los ciudadanos exigen mayor agilidad en los trámites. Lo más importante es que los ciudadanos sean el centro de toda la gestión pública, que es lo que se pretende con la Norma ISO18091.

Las sociedades avanzadas exigen transparencia a sus administraciones públicas, tienen que dar cuenta de las decisiones que toman y por qué se realiza una acción y no otra. Una administración moderna tiene que ser abierta, participativa y transparente en todo momento.

Algunos de los Ayuntamientos consultados mostraron interés en implantar la Norma ISO 18091 sólo en el caso de recibir algún beneficio económico o subvención. Actualmente no existe ningún tipo de beneficio económico, lo que me llevó a la conclusión de que las administraciones locales no están interesadas en implantar esta normativa sino es a cambio de recibir incentivos y ayudas. No son conscientes de que son los ciudadanos para los que gobiernan los que pueden mejorar la administración de nuestros pueblos y ciudades.

Es muy nuestro el movernos por intereses económicos a corto plazo. Tras conocer el fondo y funcionamiento de la Norma ISO 18091, no he sabido hacer ver a estos Ayuntamientos que la implantación de este sistema no tiene que ser contabilizado como un gasto, sino como una inversión cuyos resultados se verán muy pronto.

Al Gobierno Local no le interesa que su “buen” trabajo pueda ser reconocido por una entidad independiente, ya que si no lo hacen bien y no alcanzan los objetivos, quizás los habitantes de su municipio puedan echárselo en cara. En conclusión, falta compromiso con la sociedad y tener la fuerza necesaria para cumplir con las propuestas con las que todos los partidos políticos nos avasallan durante las campañas electorales.

En el espectro social actual está complicado, pero quizás tendríamos que concienciar a los Ayuntamientos y a los ciudadanos de que implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en cada Ayuntamiento puede ser muy beneficioso. Propongo realizar conferencias de expertos en esta materia, folletos, las redes sociales y campañas a través de los medios de comunicación para concienciar a la gente.

El principal motor para poner en valor esta normativa de calidad tiene que salir desde el Gobierno Central o los gobiernos autonómicos, gratificando el esfuerzo realizado por cualquier Ayuntamiento que intente poner en práctica esta Norma ISO 18091.

También los partidos políticos tienen que hacerse eco de esta Norma e incluirla en sus programas electorales y el sano propósito de llevarla a cabo.

Para estas próximas elecciones municipales del año 2019, en Barbastro un partido político va a incluir la implementación de la Norma ISO 18091 en su programa electoral para intentar lograr sus objetivos.

ANEXO A

Sistema de Diagnóstico para los Gobiernos Locales Sostenibles

Este sistema contiene la metodología para realizar una evaluación/diagnóstico de los gobiernos locales y así conocer su funcionamiento, los procesos utilizados y los resultados obtenidos, mejorar sus estructuras administrativas e implementar acciones para mejorar sus productos y servicios de sus clientes/ciudadanos y poder convertirse en un “gobierno local confiable”.

Esta herramienta de autoevaluación proporciona ejemplos de los productos y servicios típicos ofrecidos por un gobierno local así como los criterios para su medición. También reúne elementos necesarios para que el cliente/ciudadano pueda dar seguimiento a las acciones del gobierno de una manera ordenada, sistemática y verificable.

Esta norma pide utilizar los puntos establecidos en este Anexo A como primer paso para una aplicación efectiva del sistema de gestión de calidad en el gobierno local. Esto implica comenzar con una auto-evaluación inicial con el objetivo de fomentar la participación más directa de la alta dirección.

Este sistema consiste en un marco de autoevaluación basado en 39 indicadores de gestión de políticas públicas, distribuidas en cuatro categorías principales. Estos indicadores definen los productos y servicios que un gobierno local debe proporcionar a sus clientes/ciudadanos con el fin de ser “fiable”.

Los cuatro temas son:

- Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno
- Desarrollo Económico Sostenible
- Desarrollo Social Incluyente
- Desarrollo Ambientas Sostenible

Los 39 indicadores de este sistema de auto-evaluación están sustentados por más de 130 documentos de las Naciones Unidas, Objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas y otras Organizaciones Internacionales relacionadas con los asuntos públicos (p.ej. el Consejo Mundial de la Calidad tiene un reconocimiento internacional sobre

estos 39 indicadores). Cada uno de estos 39 indicadores es una expresión final de las redes de políticas públicas que “verticalmente” conectan con los diferentes niveles de gobierno en relación con un territorio local.

El propósito de la autoevaluación es que el más alto nivel del Ayuntamiento pueda identificar de una manera responsable y objetiva el nivel de rendimiento de cada uno de los indicadores pertinentes. Los tres niveles se indican con “rojo”, “amarillo” y “verde”.

Rojo: Las políticas que son evaluadas con el nivel rojo significan que podrían ser por falta de las mismas en la administración local o no se realizan de manera adecuada para ser consideradas como unas políticas fiables.

Amarillo: Significa que el gobierno local ha hecho algunos esfuerzos para aplicar los elementos esenciales y es capaz de ofrecer el producto/servicio según sea necesario.

Verde: Indica que se alcanzan condiciones aceptables bajo las cuales el gobierno local funciona y pueden ser considerados como fiables.

Este proceso se debe iniciar con una reunión en la que todos los miembros del gobierno participan, de manera que, como primer paso se pueda hacer una auto-evaluación individual que inmediatamente después se puede transformar en una autoevaluación colectiva de los resultados globales del gobierno local en los aspectos más importantes reseñados por los participantes. Este proceso tiene que tener como resultado el conocimiento por los participantes de cómo los resultados individuales podrían ofrecer resultados globales del grado de satisfacción por parte de los clientes/ciudadanos de las políticas públicas ofrecidas.

El resultado debe conducir hacia una verificación más detallada por los representantes de la alta dirección sobre la base de hechos y cifras del despliegue de los 39 indicadores a las áreas administrativas correspondientes del gobierno local.

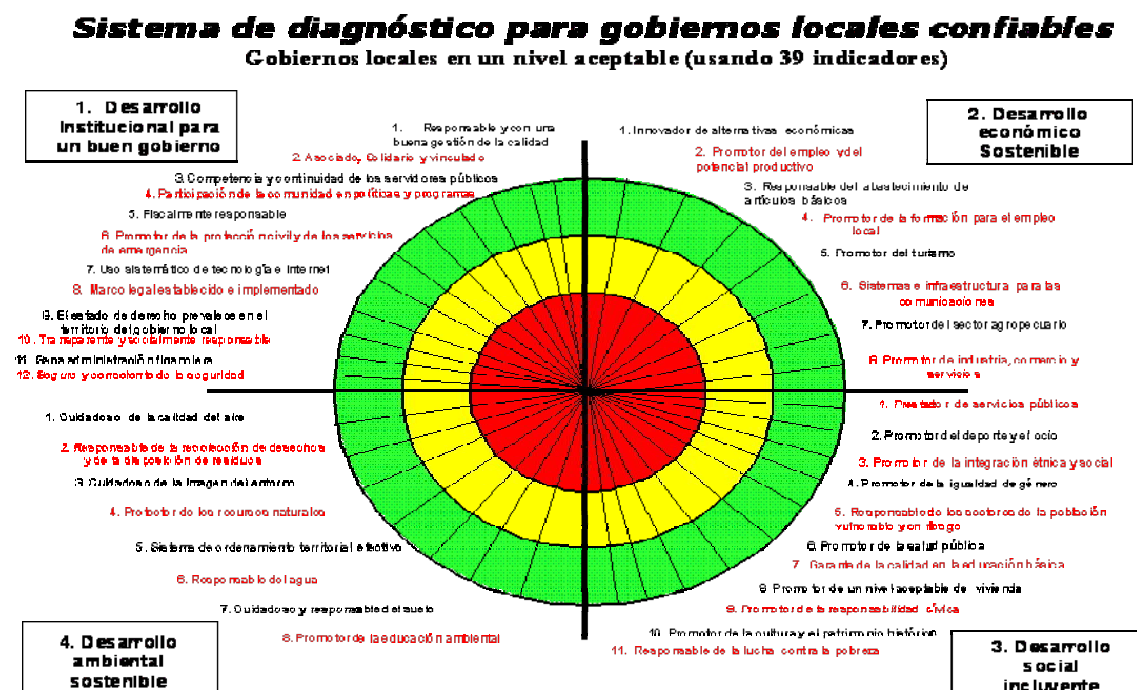
Los sub-indicadores podrían cambiar según el tamaño, tipo, necesidades o intereses del Municipio. Cada conjunto de sub-indicadores debe desplegar todos los elementos relacionados con su indicador específico y los diferentes actores clave deberían ponerse de acuerdo sobre ellos con los demás y reconocer en ellos su propio bien común.

La información resultante de este proceso de verificación podría ir acompañada de propuestas de acciones de mejora que, según esta metodología debería ayudar a los gobiernos locales para pasar de un nivel de calificación rojo a través del nivel amarillo a un nivel verde. También para fines internos, representantes de la alta dirección tendrían que identificar los procesos que afectan directa o indirectamente a los resultados obtenidos. Para este propósito, debemos consultar el ANEXO B.

Después de recoger todos los datos relevantes, los resultados obtenidos deben tratarse en una reunión. La información resultante se convertirá en la materia prima básica para la toma de decisiones dentro del sistema de gestión de calidad en el gobierno local. Posteriormente, las reuniones de la alta dirección deben ser programadas para el seguimiento y mejora de las verificaciones tomadas con datos y cifras objetivos. Esto hará posible que las áreas técnicas de los gobiernos locales puedan comunicarse de una manera eficaz y comprensible por los políticos y altos directivos de la organización local.

Tras esta conclusión, la alta dirección tiene que elaborar un plan de acción para fortalecer los puntos débiles y de iniciar programas con el fin de hacer frente a sus responsabilidades y obligaciones.

Imagen A1: Indicadores



Fuente: ISO DIS 18091 (E)

Tabla A.1 - “Sistema de diagnóstico para los gobiernos locales sostenibles” sistema de creación de un gobierno local confiable

Los indicadores de desarrollo institucional para el buen gobierno

Indicadores		Caja	Ampli	Verde
1. Gobierno	Gobierno atención al desarrollo sostenible y a la implantación de un sistema integrado de calidad.	El gobierno local ha previsto y presupuestado un plan centrado en el desarrollo sostenible y la resiliencia, controlado y evaluado a través de un sistema de gestión de calidad.	El gobierno local se planifica y se centra en el desarrollo sostenible, controlado y evaluado a través de sistemas de gestión en cuestiones o departamentos específicos.	El gobierno local está planeado, controlado y evaluado a través de sistemas de gestión en cuestiones o departamentos específicos.
2. Cooperación y el compromiso de colaboración	Un compromiso de colaboración de los gobiernos locales con las partes interesadas pertinentes	El gobierno local tiene la cooperación a nivel nacional, regional o internacional	El gobierno local tiene la cooperación a nivel nacional, regional e internacional. Las relaciones, las políticas y las actividades se desarrollan con otros niveles de gobierno, los gobiernos locales o entidades públicas, sociales y privadas.	El gobierno local tiene estrategias de compromiso de colaboración y cooperación a nivel nacional, regional e internacional. Estas estrategias son coherentes con la planificación del gobierno local.
3. Profesionalización de los funcionarios públicos	Civil servicio competencia, la conciencia y la continuidad	El gobierno local no tiene perfiles profesionales diseñados para sus funcionarios.	El gobierno local tiene algunos procedimientos para la profesionalización y capacitación de sus funcionarios públicos. Hay perfiles de trabajo, pero no son adecuados.	El gobierno local tiene un personal competente y de sensibilización con el trabajo decente, políticas transparentes que promuevan la continuidad, la profesionalización y la capacitación de los funcionarios públicos. Hay normas que determinen perfiles profesionales
4. Las finanzas públicas e impuestos	La responsabilidad fiscal con la gestión financiera	El gobierno local depende de las transferencias de otros niveles de gobierno para financiar sus actividades. Hay impuestos sobre la propiedad con el sistema de registro de tierras pero no lo hace adecuado. El gobierno local no tiene un control adecuado de finanzas	El gobierno local tiene un sistema efectivo de ingresos y de la recaudación de impuestos de fuentes propias. Hay impuestos sobre la propiedad con el sistema de registro de tierras y un balance económico teniendo en cuenta la gestión de su deuda pública.	El gobierno local tiene autonomía aceptable, con la recaudación de impuestos y la eficacia del sistema de ingresos propios.
5. TIC y gestión de datos	El uso sistemático de la información, los datos y comunicación tecnologías (TIC)	El gobierno local utiliza tecnologías de la información y de la comunicación para los procesos internos, la comunicación bidireccional con los ciudadanos y en la prestación de sus servicios.	Hay una estrategia y políticas de comunicación y uso de tecnologías de la comunicación para los procesos internos, la comunicación bidireccional con los ciudadanos y en la prestación de sus servicios.	El gobierno local utiliza sistemáticamente tecnologías de la información y de la comunicación actualizada para los procesos internos, la comunicación bidireccional con los ciudadanos y en la prestación de sus servicios.
6. El estado de derecho y los derechos humanos	El estado de derecho y los derechos humanos prevalecen en el territorio del gobierno local	El gobierno local tiene instituciones con un sistema legal y actual para promover el estado de derecho.	El gobierno local tiene instituciones con un sistema legal actual para garantizar el estado de derecho y los derechos humanos de una manera accesible y oportuna en todo su territorio.	El gobierno local tiene instituciones con el sistema legal vigente y actualizado para garantizar el estado de derecho y los derechos humanos de una manera eficiente, accesible y oportuna en todo su territorio.
7. Transparencia y responsabilidad	Transparencia, responsabilidad y acceso a la información por un gobierno abierto	El gobierno local implementa ciertas medidas para garantizar la transparencia, pero no permite eficaz y responsablemente que los clientes / ciudadanos tengan un acceso limitado a los documentos, actas y los detalles relacionados con la entidad local.	El gobierno local implementa ciertas medidas para garantizar la transparencia, imparcialidad, fiabilidad e integridad para permitir y promover la rendición de cuentas efectiva. Los clientes / ciudadanos tienen un acceso limitado a los documentos, actas y documentos.	El gobierno local tiene un sistema de transparencia garantizar la imparcialidad completa, fiabilidad e integridad para permitir y promover la rendición de cuentas efectiva para que los clientes / ciudadanos tengan acceso a los documentos, actas y los detalles relacionados con la administración.
8. Participación ciudadana	Transparencia democrática, cultura y participación de la comunidad en políticas y programas públicos	El gobierno local no tiene procedimientos para promover la participación ciudadana o la cultura democrática. Ellos incluyen la participación de los ciudadanos en algunas políticas y programas públicos.	El gobierno local tiene algunos procedimientos para promover la participación ciudadana y la cultura democrática. Ellos incluyen la participación de los ciudadanos en algunas políticas y programas públicos y algunas actividades para promover la cultura.	El gobierno local tiene un sistema para promover la participación ciudadana y la cultura democrática. Se dispone de procedimientos para incluir la participación de los ciudadanos en el diseño, implementación, seguimiento, control y evaluación de sus políticas públicas.
9. Protección civil y servicios de emergencia	Resiliencia, protección civil y servicios de emergencia	El gobierno local ha definido algunos procedimientos de protección civil para ayudar a la población en caso de una contingencia.	El gobierno local ha definido un plan de protección civil y procedimientos para prevenir y ayudar a la población en caso de una contingencia. Tiene un gráfico de riesgos, proporciona servicios de asistencia de emergencia y periódicamente lleva a cabo inspecciones.	El gobierno local ha definido un plan de protección civil y procedimientos para prevenir y ayudar a la población en caso de una contingencia. Tiene un gráfico de riesgos, proporciona servicios de asistencia de emergencia y periódicamente lleva a cabo inspecciones.
10. La seguridad pública	La seguridad pública	El gobierno local tiene la coordinación institucional con otros niveles de gobierno y tiene acciones contra la delincuencia y el crimen. Cuenta con procedimientos y capacitación.	El gobierno local tiene la coordinación institucional con otros niveles de gobierno y la estrategia para prevenir la violencia, la delincuencia y el crimen. Tiene equipos, procedimientos y capacitación.	El gobierno local tiene la coordinación institucional eficiente con los ciudadanos y otros niveles de gobierno y la estrategia integral de prevención de la violencia, la delincuencia y el crimen. Que disponga de equipos, procedimientos, la capacitación y para la protección de los vecinos.

Fuente: ISO DIS 18091:2017 (E)

Tabla A.2.* Sistema de diagnóstico para los gobiernos locales sostenibles "Sistema de creación de un gobierno

local confiable - Indicadores del desarrollo económico sostenible

Indicadores		Objetivo	Medio	Fin
1. Alternativas económicas	Innovación, economía	El gobierno local ha aislado acciones para la innovación en las actividades económicas.	El gobierno local ha identificado su base económica y acciones aisladas para la innovación en las actividades económicas.	El gobierno local ha identificado su base económica y promover la innovación económica a través de programas centrados en el desarrollo de alternativas económicas innovadoras.
2. El trabajo decente	Oportunidades de trabajo decente	El gobierno local tiene actividades para promover el empleo en el sector público y privado. Estas actividades incluyen proyectos de formación.	El gobierno local tiene actividades para promover el trabajo decente en el sector público y privado. Estas actividades incluyen la creación de nuevas empresas y proyectos de formación.	El gobierno local tiene una estrategia para la creación y la promoción del trabajo decente en el sector público y privado. La estrategia incluye políticas integradas para la creación de nuevas empresas, la oportunidad de prestar y obtener proyectos empresariales.
3. Seguridad Alimentaria	Seguridad alimentaria	El gobierno local promueve la alimentación, comida accesible físico a sus clientes / ciudadanos. Tiene una supervisión regular en materia de seguridad alimentaria.	El gobierno local promueve la oferta, el acceso físico y alimentos seguros a sus clientes / ciudadanos. Tiene una supervisión regular y eficaz en materia de seguridad alimentaria.	El gobierno local promueve una oferta suficiente y el acceso físico, alimentos inocuos y nutritivos para sus clientes / ciudadanos. Tiene una supervisión fiable y sistemática y registros completos relacionados con cuestiones de seguridad alimentaria.
4. Trabajo de formación	Profesional y técnico la formación, la educación permanente y competencias para la vida	El gobierno local tiene programas de capacitación para el empleo local.	El gobierno local promueve los programas de formación profesional y técnica y hay programas de capacitación para el empleo local para satisfacer la demanda del mercado de trabajo.	El gobierno local promueve los programas de formación profesional y técnica y hay programas de capacitación para el empleo local para satisfacer la demanda del mercado de trabajo. El gobierno local tiene competencias para los programas de formación.
5. Turismo	5. La promoción del turismo	El gobierno local tiene un plan con los programas se centran en el desarrollo turístico.	El gobierno local tiene un plan con los programas se centran en el desarrollo turístico. También considera patrimonio cultural, la promoción de los productos locales y el trabajo local.	El gobierno local ha identificado el potencial turístico y tiene un plan con los programas se centran en el desarrollo sostenible del turismo. También considera patrimonio cultural, la promoción de los productos locales y el trabajo local.
6. Movilidad	movilidad sostenible y segura, vías de comunicación y la interconexión	El gobierno local tiene caminos accesibles para la interconexión urbana, interurbana y externa.	Hay una zona urbana, interurbana y externa interconexión. El gobierno local tiene suficientes carreteras que son accesibles y seguros de conectar con otros territorios del gobierno local.	Existe una interconexión urbana, interurbana y externa con las estructuras básicas necesarias para la movilidad interna adecuada y equitativa para todos los ciudadanos. El gobierno local tiene suficientes carreteras que son accesibles y seguros de conectar
7. Promoción Sector primario	Desarrollo sostenible del sector primario en el municipio	El gobierno local tiene algunos programas para el sector económico primario.	El gobierno local tiene un diagnóstico parcial de los productores, productos y su potencial local, pero no hay estrategias para el desarrollo sostenible del sector económico primario.	El gobierno local tiene algunos programas para el sector económico primario.
8. Industria, comercio y servicios	Promoción de desarrollo sostenible sectores económicos secundarios, terciarios y otros (industria, comercio, servicios y otros)	El gobierno local tiene algunos programas relacionados con la industria, el comercio, servicios y otros.	El gobierno local tiene un diagnóstico parcial de las industrias, productores, productos, servicios y potencialidades locales, pero no hay estrategias para el desarrollo sostenible relacionados con la industria, el comercio, servicios y otros.	El gobierno local ha identificado las industrias, productores, productos, servicios y el potencial local y tiene programas y un departamento responsable de las políticas de desarrollo sostenible relacionados con la industria, el comercio, servicios y otros.

Fuente: ISO DIS 18091:2017 (E)

Tabla A.2.- Sistema de diagnóstico para los gobiernos locales sostenibles "Sistema de creación de un gobierno local confiable - Indicadores del desarrollo social inclusivo"

Indicador		Objetivo	Medio	Verbo
1. Los servicios públicos de calidad	Servicios públicos de calidad	El gobierno local tiene cobertura de los servicios públicos básicos en casi todas las comunidades y la vivienda de su territorio.	El gobierno local tiene cobertura de los servicios públicos básicos en casi todas las comunidades y la vivienda de su territorio. Se presentan de forma sistemática y permanente.	El gobierno local tiene cobertura de los servicios públicos básicos en todas las comunidades y la vivienda de su territorio. Se presentan en una forma responsable sistemática, permanente, accesible y de calidad.
2. Deporte y recreación	Deporte y recreación	El gobierno local lleva a cabo actividades para promover el deporte y la recreación en algunos estadios del desarrollo humano. Tiene infraestructura deportiva, pero no está en buenas condiciones.	El gobierno local implementa programas para promover el deporte y la recreación en algunos estadios del desarrollo humano. Cuenta con una infraestructura recreacional y deportiva, pero no está en buenas condiciones.	El gobierno local implementa programas para promover el deporte y la recreación en cada etapa del desarrollo humano. Cuenta con infraestructura deportiva y recreativa y se mantiene de forma sistemática.
3. Migración y social inclusión étnica	La migración y la promoción de la inclusión social y étnica	El gobierno local tiene algunas actividades para proteger a los inmigrantes, promover la no discriminación y la igualdad de derechos y oportunidades para todas las personas.	El gobierno local tiene algunas actividades para proteger a los inmigrantes, combatir la discriminación y promover la igualdad de derechos y oportunidades para todas las personas a vivir con dignidad. En algunos casos, el gobierno local organiza foros de coordinación.	El gobierno local tiene programas para proteger a los migrantes, combatir la discriminación y promover la igualdad de derechos y oportunidades para todas las personas a vivir con dignidad. Hay espacios permanentes donde los ciudadanos de todos los grupos pueden desarrollar sus actividades.
4. Igualdad de género	Promoción de la igualdad de género	El gobierno local no tiene políticas de igualdad de género y la autonomía de todas las niñas y las mujeres.	El gobierno local tiene políticas y actividades relacionadas con la promoción de la igualdad de género y la autonomía de todas las niñas y las mujeres.	El gobierno local tiene un departamento responsable de la implementación de los programas, políticas y actividades relacionadas con la promoción de la igualdad de género y la autonomía de todas las niñas y las mujeres.
5. Población vulnerable	En riesgo y población vulnerable	El gobierno local tiene actividades de prestación de servicios a grupos sociales desfavorecidos.	El gobierno local tiene un departamento responsable que implementa programas para proporcionar atención y servicios especiales a grupos sociales desfavorecidos.	El gobierno local tiene un diagnóstico de la tasa de riesgo y la población vulnerable. Cuenta con un departamento responsable que implementa programas para proporcionar atención y servicios especiales a grupos sociales desfavorecidos.
6. La buena salud y el bienestar	Promoción de la salud y el bienestar	El gobierno local tiene algunas actividades sobre la salud pública. Hay acceso a servicios de salud esenciales y vacunas.	El gobierno local tiene un diagnóstico y programas de salud pública. Hay acceso a servicios de salud esenciales y el acceso a los medicamentos esenciales y vacunas.	El gobierno local tiene un diagnóstico de salud pública y los programas con un comité de salud local activa. Hay acceso a los servicios de salud esenciales de calidad y acceso a métodos seguros, eficaces, de calidad y accesibles los medicamentos esenciales.
7. Educación de calidad	Promoción de la educación básica de calidad	No hay suficientes escuelas para satisfacer la demanda de educación básica de la población.	El gobierno local asegura que la inversión en infraestructura básica para la educación. No hay suficientes escuelas para satisfacer la demanda de educación básica de la población.	El gobierno local promueve la calidad y la educación básica completa. Asegura la inversión en infraestructura básica y mejoras en la calidad de la educación.
8. Alojamiento decente	Promoción de una vivienda digna	El gobierno local tiene algunas actividades para el acceso a la vivienda. Tiene algunas actividades para la seguridad de la propiedad.	El gobierno local tiene programas para acceder a la vivienda para el enfoque sobre la población vulnerable. Tiene algunas actividades para legalizar e integrar los asentamientos ilegales con la seguridad de la tenencia propiedad.	El gobierno local tiene programas para el acceso y la mejora de la atención vivienda digna en población vulnerable. Cuenta con programas de legalización e integrar los asentamientos ilegales con la seguridad de la propiedad.
9. Convivencia pacífica y la cultura ciudadana	Promoción de un tranquilo medio ambiente para la convivencia comunitaria y la cultura ciudadana	No hay actividades para promover los derechos políticos y sociales, la educación cívica, la participación ciudadana y una cultura socialmente responsable.	El gobierno local tiene algunas actividades para promover el respeto entre los ciudadanos, los bienes públicos y privados, los derechos civiles y la cultura de responsabilidad social.	El gobierno local tiene un programa para promover el respeto entre los ciudadanos, los bienes públicos y privados, los derechos civiles y ambiente adaptado para la convivencia pacífica.
10. Patrimonio cultural	Promoción de la cultura, natural y vinculado con la preservación del patrimonio.	El gobierno local tiene actividades para promover el patrimonio natural, cultural, mezclado material local.	El gobierno local tiene actividades para proteger y promover el, material mezclado natural, cultural y patrimonio local inmaterial. Hay actividades para mantener la infraestructura cultural.	El gobierno local tiene programas para proteger, promover y preservar el material natural (mito cultural) y el patrimonio local inmaterial. Hay un programa para mantener la infraestructura cultural.
11. Sin la pobreza	Reducir la pobreza	El gobierno local tiene actividades para proporcionar atención y servicios especiales para la población de la pobreza.	El gobierno local tiene un vínculo con proyectos de otros niveles de gobierno y otros organismos públicos y organizaciones privadas para reducir la pobreza. Cuenta con un departamento responsable que implementa actividades para proporcionar atención y servicios a estos colectivos.	El gobierno local tiene un diagnóstico de la pobreza en su población. Hay un vínculo con proyectos de otros niveles de gobierno y otros organismos públicos y organizaciones privadas para reducir la pobreza. Cuenta con un departamento responsable que implementa en el municipio estos acciones.
12. La infancia, la juventud y las personas mayores	Proteger, inclusión y desarrollo de la infancia, los jóvenes y las personas mayores	El gobierno local tiene actividades para asistir a los jóvenes y las personas mayores.	El gobierno local tiene actividades para asistir a los niños, jóvenes y adultos mayores. Cuenta con un departamento responsable de esta población.	El gobierno local tiene un diagnóstico de niños, jóvenes y las necesidades de la persona de edad avanzada. Tiene programas y un departamento responsable de la protección, la inclusión y el desarrollo para esta población.

Fuente: ISO DIS 18091:2017 (E)

Tabla A.4 - "Sistema de diagnóstico para los gobiernos locales sostenibles" sistema de creación de un gobierno local confiable - Indicadores de el desarrollo sostenible del medio ambiente

Indicadores		Falso	Verde	
1. Calidad del aire	Cuidado de la calidad del aire	El gobierno local tiene algunas inspecciones para las emisiones contaminantes fijas y móviles.	El gobierno local tiene programas para contaminantes móvil y fijas y hay algunas inspecciones de emisiones contaminantes.	El gobierno local tiene reglamentos y programas de inspección de emisiones contaminantes fijas y móviles. Cuenta con un plan de contingencia en caso necesario. Sus resultados son públicos.
2. Los residuos sólidos	Gestión de residuos sólidos	Hay muchos vertederos abiertos en los que se deposita la eliminación de residuos sólidos. Hay rutas de recolección de residuos. El gobierno local tiene algunas actividades para el reciclaje de residuos sólidos.	Sólo hay un vertedero abierto en el que se deposita y se controla la eliminación de residuos sólidos. Hay un sólido rutas de recolección de residuos. El gobierno local tiene algunas actividades para la separación de residuos sólidos y el reciclaje.	Hay un formulario sanitario, cumplimiento de normas y regulaciones oficiales requeridos.Se cubre y hay protección para el aire, el suelo y el agua subterránea. Existe un sistema de recogida de residuos sólidos que cubre la mayor parte del territorio del municipio.
3. Imagen alrededores y atractivo	Mejorar la imagen que rodea al municipio	Algunas actividades para mejorar los imagen del entorno del municipio.	Hay algunas actividades para mejorar la imagen circundante territorial del gobierno local, el sentido de identidad y pertenencia de sus clientes / ciudadanos.	Hay programas para mejorar la imagen circundante territorial del gobierno local, el sentido de identidad y pertenencia de sus clientes / ciudadanos.
4. Recursos naturales	Conservación y protección de los recursos naturales	El gobierno local tiene algunas actividades para la protección de la flora y la fauna.	El gobierno local tiene algunas actividades y un departamento para la conservación y protección de la flora, la fauna, la energía y los recursos minerales.	El gobierno local tiene un diagnóstico local, los programas y un departamento responsable de la conservación y protección de la flora, la fauna, la energía y los recursos minerales.
5. Tierra,sistema de gestión	sistema de gestión de la tierra y planificación urbana	El gobierno local tiene regulaciones para los centros de población en crecimiento.	El gobierno local tiene regulaciones para los centros de población en crecimiento. Se actualiza constantemente y tiene actividades para la participación de las partes interesadas pertinentes en el diseño de la planificación urbana.	El gobierno local tiene un sistema de planificación y regulación de la mejora y el crecimiento centros de población. Se actualiza constantemente y tiene un programa para el compromiso de las partes interesadas pertinentes en el diseño, implementación y seguimiento.
6. El agua limpia, saneamiento y aguas residuales	Agua potable, saneamiento y aguas residuales	Hay un programa para las fuentes de abastecimiento de agua. Las aguas residuales no tiene tratamiento.	Hay algunos programas para la conservación y mantenimiento de las fuentes de abastecimiento de agua. Existen regulaciones locales sobre el tratamiento del agua y de los estándares de agua potable.	El gobierno local tiene programas de calidad, conservación y mantenimiento de las fuentes de abastecimiento de agua, tanto en aguas subterráneas y superficiales. Cuenta con una planta de tratamiento de aguas residuales. Cuenta con reglamentos.
7. Suelo	Responsable suelo administración	El gobierno local tiene algunas actividades para la reforestación.	El gobierno local tiene actividades para el control de la erosión, conservación y reforestación. La estrategia es centrarse en la sostenibilidad de los ecosistemas.	El gobierno local tiene un diagnóstico y programas para el control de la erosión, la deforestación, conservación, recuperación de suelos y repoblación forestal. La estrategia se centra en la sostenibilidad.
8. La educación ambiental	Promoción de la educación ambiental	El gobierno local tiene actividades para la educación ambiental.	El gobierno local tiene algunas actividades para la educación ambiental con el fin de desarrollar una conciencia ambiental en las escuelas.	El gobierno local tiene programas para la educación ambiental y la formación en el desarrollo sostenible con el fin de desarrollar una conciencia ambiental en la población.
9. Acciones para el cambio climático	Responsable para combatir el cambio climático	El gobierno local tiene algunas actividades para combatir el cambioclimático.	El gobierno local tiene programas sobre las acciones para combatir el cambio climático. Estas acciones son promovidas por el gobierno local.	El gobierno local tiene un diagnóstico y programas sobre las acciones locales para combatir el cambio climático. Estas acciones son promovidas, y los clientes / ciudadanos están implicados en la mejora continua.

Fuente: ISO DIS 18091:2017 (E)

ANEXO B

Procesos para la Gestión de la Calidad Integral

El siguiente gráfico muestra un ejemplo de cómo un gobierno local puede adoptar efectivamente el enfoque del proceso. Por lo general, los gobiernos locales utilizan un plan de desarrollo del gobierno para llevar a cabo sus actividades, por lo que estas directrices recomiendan que los Anexos A y B puedan hacer un mapa de procesos donde se muestren la interrelación interna de los procesos y un lugar donde los servidores públicos pueden ver su contribución en el logro de los objetivos.

El gobierno local debe identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes con el fin de producir productos y servicios para mejorar su calidad de vida. En el gráfico hay un proceso especial de mejora, donde es importante la alta dirección, el cliente/ciudadano y el servidor público.

Otro elemento fundamental de este mapa de procesos es la participación ciudadana a través de organizaciones independientes que ayudan al gobierno local a mejorar las políticas públicas, productos y servicios.

Imagen B1: Procesos Calidad Integral 5



Fuente: <http://www.gobiernosconfiables.org> (Septiembre 2018).

ANEXO C

Observatorios Ciudadanos

En los gobiernos democráticos, los ciudadanos tienen que considerar la posibilidad de participar en las decisiones públicas y sentirse representados en las instituciones. Una política pública es cuando integra los diversos sectores de la sociedad, en su planificación, ejecución y verificación. Por lo tanto, un gobierno confiable necesita la colaboración de los ciudadanos. Bajo esta premisa presentamos los Observatorios Ciudadanos, su propósito es establecer las directrices para implantar la Norma ISO18091 como una herramienta eficaz para la participación ciudadana. Esto es congruente con el enfoque cliente/ciudadano que se ha dado a todos los sujetos objeto de las políticas públicas de los gobiernos locales en la norma ISO18091.

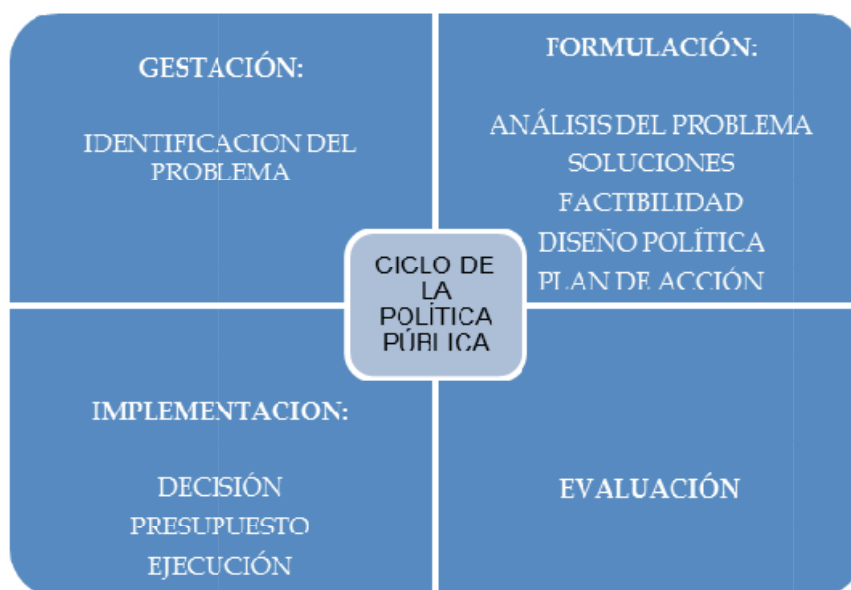
Un observatorio ciudadano integral tiene como objetivo identificar, definir y documentar las necesidades de los ciudadanos para fortalecer su participación, así como la transparencia y la rendición de cuentas del gobierno local. Facilita la colaboración de los clientes/ciudadanos con el gobierno local en la creación de reflexiones, propuestas y soluciones a los problemas públicos con un lenguaje común.

Los observatorios ciudadanos defienden el interés público mediante la generación de información confiable sobre la base de que la acción de las autoridades locales tiene que girar en torno a ellos. Funciona con los ciudadanos organizados de acuerdo con los 39 indicadores del Anexo A de medición y verificación del desempeño de los gobiernos locales desde la perspectiva de la sociedad.

El observatorio ciudadano integral tendrá que generar un informe. Se pretende que el gobierno local incorpore los resultados de este informe en su Sistema de Gestión de Calidad. Con este fin, se tiene que constituir una mesa entre la alta dirección del gobierno local y el consejo del observatorio ciudadano integral para discutir las evidencias tratadas en el informe de verificación.

El ciclo de la política Pública establece cuatro fases:

Tabla C1: Ciclo de Políticas Públicas



Fuente: Consejo de participación ciudadana y control social de Ecuador. “Instructivo para la conformación de observatorios ciudadanos”. Noviembre 2017.

El Observatorio Ciudadano tiene la siguiente naturaleza:

- Independiente y autónomo. El Observatorio Ciudadano debe contar con la absoluta libertad para decidir por sí mismo sobre las acciones que pretenda ejercer y los métodos que desea utilizar para alcanzar sus objetivos. Por ello, no debe estar supeditado ni tener incidencia del Ayuntamiento o autoridad ejecutora de la política pública a observar.
- De interés público y/o colectivo. El Observatorio Ciudadano está formado por ciudadanos que vigilan el cumplimiento de la política pública por parte del sector público y de entidades privadas que prestan servicios públicos. Los miembros del Observatorio Ciudadano contarán con conocimiento especializado o con apoyo de técnicos en el tema o área en la que participan para enriquecer la aplicación de la política pública con propuestas y opiniones con total autonomía respecto a las demás instituciones.
- No tiene fines de lucro. El Observatorio Ciudadano no tiene como finalidad producir ganancias o beneficios económicos, ni generar ingresos para sus miembros. Se caracteriza por formar un espacio colectivo fundamentado en el trabajo voluntario, cívico y desinteresado a favor de la comunidad.

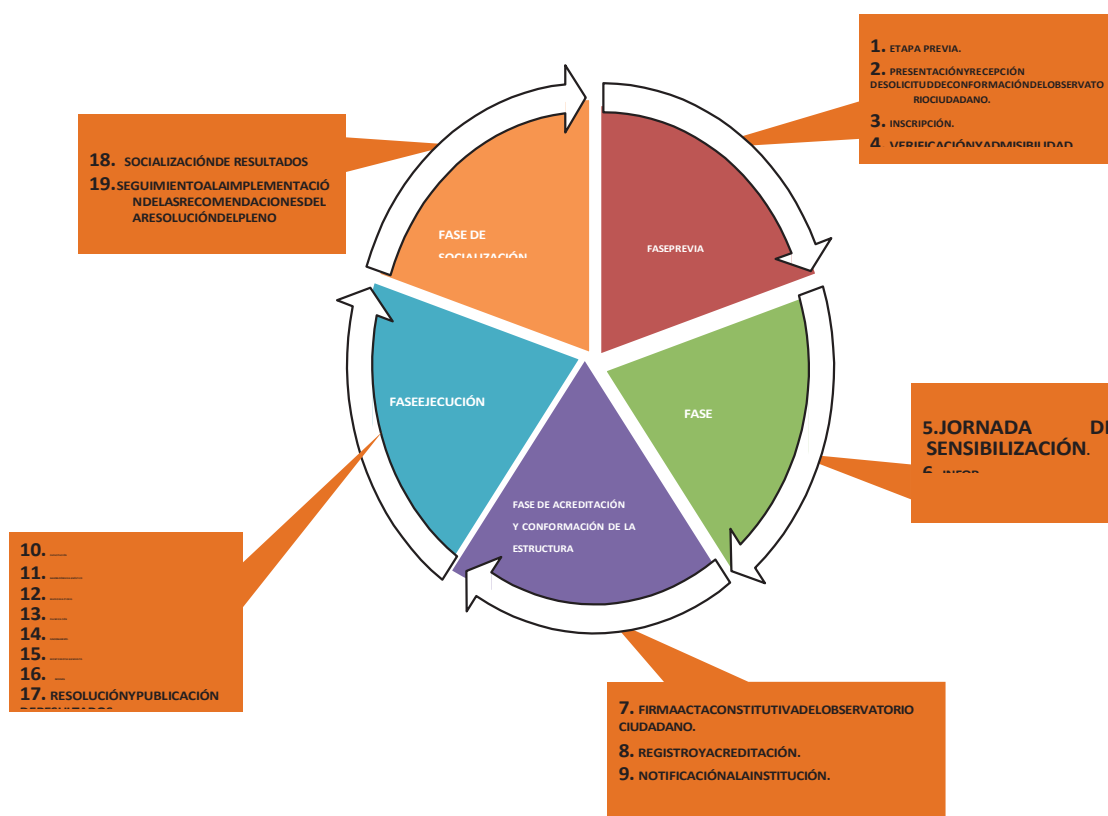
- d) Observancia al cumplimiento de la política pública. El Observatorio Ciudadano vigila, acompaña la gestión de las instituciones públicas o privadas que manejan fondos públicos en el cumplimiento de la política pública. Para ello realizará diagnósticos, seguimientos, evaluaciones e informes. Asimismo planteará propuestas o instrumentos normativos (ordenanzas y reglamentos) a fin de garantizar su funcionamiento; y
- e) Es permanente. El Observatorio Ciudadano tiene carácter permanente, lo que le permite un seguimiento constante al cumplimiento de la política pública a observar. Si el Observatorio Ciudadano ha cumplido su finalidad, sus integrantes podrán presentar sus informes con sus conclusiones y recomendaciones.

Los miembros del Observatorio Ciudadano tendrán las siguientes atribuciones:

- a) Crear espacios de participación social y diálogo ciudadano que acompañen y vigilen el cumplimiento de las políticas públicas nacionales, regionales y locales.
- b) Incidir en la toma de decisiones mediante la formulación de propuestas y recomendaciones que fortalezcan, reorienten y mejoren el diseño e implementación de las políticas públicas, así como la calidad de los servicios públicos.
- c) Motivar la conformación de las redes sociales ciudadanas mediante la participación, el diálogo y la construcción de propuestas que aporten mejoras al cumplimiento de las políticas públicas.
- d) Recabar datos y elementos que permita al Observatorio Ciudadano analizar, investigar y monitorear el diseño e implementación de las políticas públicas y la calidad de los servicios públicos.
- e) Producir información, mediciones y propuestas sólidas que analicen el impacto de la aplicación de la política pública o la falta de ella.
- f) Mantener los canales de comunicación entre el Observatorio Ciudadano y el Ayuntamiento ejecutor de la política pública a observar.
- g) Observar que el Ayuntamiento cumple con la normativa constitucional y legal respecto a la generación de espacios de participación ciudadana en su gestión.
- h) Requerir al Ayuntamiento la identificación y designación de expertos que brinden asistencia o asesoría técnica y especializada que apoye el trabajo y observancia de las políticas públicas de interés del Observatorio Ciudadano.

- i) Promover la cooperación institucional a fin de fortalecer la gestión realizada por el Observatorio Ciudadano.
- j) Solicitar información o los documentos necesarios para el desempeño de su actividad a los servidores públicos, personas naturales o jurídicas que tengan relación con la política pública observada por el Observatorio Ciudadano conforme lo dispuesto en la normativa vigente.
- k) Diseñar una estrategia de comunicación que les permita visibilizar los logros y acciones realizadas desde el Observatorio Ciudadano, para lo cual podrá contar con el apoyo del Ayuntamiento, dentro de los alcances permisivos institucionales, y
- l) Las demás que el Pleno del Ayuntamiento le otorgue y sean necesarias para la realización de su actividad dentro del marco legal vigente.

Imagen C1: Observatorios Ciudadanos



Fuente: Consejo de participación ciudadana y control social de Ecuador. “Instructivo para la conformación de observatorios ciudadanos”. Noviembre 2017

ANEXO D

Relación con los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por la ONU

La agenda 2030 de las Naciones Unidas ilustra esta compatibilidad: Sus 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) pueden ser evaluados a nivel del gobierno local con el mapa de los 39 indicadores de la red de políticas públicas de la norma ISO18091.

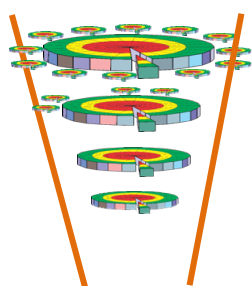
Es recomendable no cambiar los 39 indicadores del anexo A. Cada uno de ellos representa una política pública diferenciada que cualquier ayuntamiento puede desarrollar ya que son competencia de la administración local. Cada una de las 39 políticas públicas son diferentes y complementarias entre sí, aunque cada uno de ellas están conectadas en red con otros niveles de gobierno.

Cada uno de estos indicadores es completamente diferente a los otros 38 indicadores en el ámbito del gobierno local, sin embargo, tienen elementos similares en los gobiernos estatales o autonómicos. Esto significa que todos ellos son políticas interrelacionadas entre los diferentes niveles de gobierno.

En resumen, podemos ver que todos los objetivos para un gobierno sostenible tienen que alcanzarse, algunos de ellos son competencia del estado, otros de los gobiernos autonómicos y los últimos compete a la administración local suministrarlos. No tiene que haber duplicidad de servicios, ya que supone un gran incremento del gasto ni unos servicios deficientes, los cuales no serán aceptados por los ciudadanos.

Para no caer en estos errores sirve la norma ISO 18091.

Imagen D1: Las relaciones intergubernamentales



A nivel integral en un gobierno federal

A nivel integral en un gobierno estatal

A nivel integral en un gobierno municipal

A nivel integral como vecinos

A nivel integral hacia los ciudadanos

**EL ESTÁNDAR INTERNACIONAL ISO 18091:2014, PERMITE LA
CONSTRUCCIÓN DE UNA COHERENTE E INTEGRAL
ARQUITECTURA DE GOBIERNOS, POLÍTICA POR POLÍTICA
PÚBLICA, DE CARA A LOS CIUDADANOS**

Fuente: ISO DIS 18091:2017 (E)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Normativas

- España. Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, de 29 de diciembre de 1978, núm.311, p 29313 a 29424.
- España. Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local. Boletín Oficial del Estado, 3 de abril de 1985, núm. 80, p 8945 a 8964.
- España. Ley 19/2013, de 9 de diciembre, Ley de Transparencia de España. Boletín Oficial del Estado, 10 de diciembre de 2013, núm. 295, p 97922 a 97952.
- España. Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, Boletín Oficial del Estado, 2 de octubre de 2015, núm. 236, p 10565 a 10633.
- Comunidad Autónoma de Aragón. Ley 7/1999, de 9 de abril, de Administración Local de Aragón, Boletín Oficial de Aragón, 17 de abril de 1999, num.45, p 2194 a 2236.
- AENOR. Sistemas de gestión de la calidad. UNE-EN ISO 9001:2015. AENOR, 2015-09-23.
- AENOR. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 en el gobierno local. ISO 18091:2014. AENOR, 2016-11-30.
- AENOR. Sistemas de gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Norma UNE-EN-ISO 8402:1995. AENOR, 1995-07-10.
- AENOR. Quality management -- Quality of an organization -- Guidance to achieve sustained success. Norma ISO 9004:2018. AENOR, 2018-04-03.

Libros y artículos

- Brunet y Sanagustin, titulado “Modelo de innovación socio-institucional en la Administración Pública” (RIO, nº 19,2017).
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social Ecuador, titulado “Instructivo para la conformación de Observatorios Ciudadanos”. Noviembre 2017.

- Costa Cabanillas, E. y López Méndez, E, titulado “Los secretos de la dirección: Liderar y fortalecer personas y equipos“. Madrid: Pirámide (2010).
- Dewing, W.E. “Out of the crisis”. USA: Cambridge University Press (1982).
- Gadsden, C. (2015). Sistemas de gestión de la calidad en la administración pública. México DF: FIDEGOC.
- Gorgues, R (2013), titulado “Implantación de un modelo federal simétrico de gestión de España, a partir de la obtención de gobiernos locales confiables aplicando la política de calidad de la norma ISO/IWA4”. Universidad Politécnica de Valencia.
- Husillos, J.; Larrinaga, C. y Álvarez, M.J. titulado “La aparición y desarrollo de las memorias de sostenibilidad en España”. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 124,195-219,(2011)
- Jiménez Villavicencio, Kevin; Ordoñez Yaguache, José; Encalada Jumbo, Diana. Análisis de los planes de desarrollo en base a árboles de restricciones, la norma internacional ISO 18091 y los ODS. Casos: Zamora, El Pangui y Tundayme.[<https://www.uv.mx/iesca/files/2018/03/01CA201702.pdf>],Consulta: 10 de octubre de 2018].
- Ortégón, E., Pacheco, J., y Priego, A.. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL Serie Manuales. (2015).
- Sánchez, I.La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y gasto público, 47, 37-64. (2007)
- Cravacuore, Daniel (Comp.): “Innovación en la Gestión Municipal”. Edición de la Federación Argentina de Municipios (FAM) y la Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Buenos Aires. ISBN 987-002-3, pp 59-80. (2002).
- Heclo, H.: “Policy Analysis» en British Journal of Political Science”, núm. 2, pp. 83-108. (1972):
- Subirats, J. (1989), titulado “Análisis de Políticas Públicas y eficacia de la Administración”. Madrid : Ministerio de Administraciones Públicas. ISBN: 84-7088-611-8.

Páginas Web

- Draft International Standard ISO/DIS 18091 "Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001 in local government" [<http://www.dndi-systema.lviv.ua>], ICS: 03.160; 03.100.70. [Consulta: 04 de junio de 2018].
- Dyntra, Índice de Transparencia Dinámico, [<https://www.dyntra.org/>], [Consultado: 10 de septiembre de 2018].
- Europa Press, [<https://www.europapress.es/economia/noticia-espana-top-ten-mundial-certificaciones-iso-20181030112500.html>], [Consultado: 2 de noviembre de 2018].
- Fundación Transparencia Internacional (España), [<https://transparencia.org.es/>], [Consulta: 8 de agosto 2018].
- Fundación Internacional para el desarrollo de Gobiernos Confiables FIDEGOC, [<http://www.gobiernosconfiables.org/>], [Consulta: 02 de noviembre de 2018].
- ISO 18091:2014(es), Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 en el gobierno local. [<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:18091:ed-1:v1:es>], [Consulta: 12 de septiembre de 2018].
- ONU, [<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>], [Consulta: 05 de octubre de 2018].
- ONU, “La Asamblea General Adopta la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”. Nueva York, 27 de septiembre de 2015. [<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>], [Consulta: 05 de octubre de 2018].